

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnotenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti
Evaluation of Employees' Learning and development System in a Selected
Organization

| | |
|---------------------------|---------------------|
| Študent: | Lenka Novajovská |
| Vedúci bakalárskej práce: | Ing. Kateřina Kashi |
| Zadanie bakalárskej práce | Ostrava 2017 |

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Novajovská**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **6208R037 Management**

Téma: **Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Evaluation of Employees' Learning and Development System in a Selected Company

Jazyk vypracování: **slovenština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

HAŇDIÁK, Michal. *Manažment rozvoja ľudských zdrojov*. Žilina: EUROKÓDEX, 2016. ISBN 978-80-8155-068-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



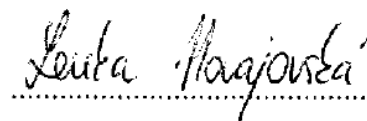

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prehlásenie študenta

„Prehlasujem, že som celú bakalársku prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa 10.5.2018

Handwritten signature of Lenka Novajovská in cursive script, written over a dotted line.

Lenka Novajovská

Pod'akovanie

Rada by som sa pod'akovala pani Ing. Kateřina Kashi, Ph.D., za jej odborné vedenie a rady pri spracovaní mojej bakalárskej práce a tiež celému kolektívu oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Tatry Mountain Resorts za spoluprácu a poskytovanie informácií, ktoré boli v bakalárskej práci použité.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 5 |
| 2 | Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov | 7 |
| 2.1 | Riadenie ľudských zdrojov | 7 |
| 2.2 | Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov | 12 |
| 2.2.1 | Pojem vzdelávanie a rozvoj | 12 |
| 2.2.2 | Prínosy a ciele rozvoja a vzdelávania zamestnancov | 13 |
| 2.2.3 | Činnosti v rámci vzdelávania zamestnancov | 13 |
| 2.2.4 | Formovanie pracovných schopností | 14 |
| 2.3 | Činnosti v rámci cyklu podnikového vzdelávania..... | 15 |
| 2.3.1 | Identifikácia a analýza potreby vzdelávania zamestnancov organizácie .. | 15 |
| 2.3.2 | Plánovanie vzdelávania..... | 16 |
| 2.3.3 | Realizácia vzdelávacieho procesu | 19 |
| 2.3.4 | Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov | 22 |
| 2.4 | Sociologický výskum | 27 |
| 2.4.1 | Kvantitatívny a kvalitatívny výskum | 27 |
| 2.4.2 | Dotazníkové šetrenie..... | 28 |
| 3 | Charakteristika vybranej spoločnosti | 30 |
| 3.1 | O spoločnosti | 30 |
| 3.2 | Stratégia spoločnosti | 31 |
| 3.2.1 | Projekt „Nová éra Tatier“ | 33 |
| 3.3 | Organizačná štruktúra spoločnosti..... | 33 |
| 3.3.1 | Oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov | 34 |
| 4 | Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti . | 36 |
| 4.1.1 | Financovanie a plánovanie vzdelávania | 36 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1.2 | Príprava a realizácia vzdelávania..... | 37 |
| 4.1.3 | Vyhodnotenie vzdelávania..... | 39 |
| 4.2 | Analýza dotazníkového šetrenia | 40 |
| 4.3 | Zhrnutie dotazníkového šetrenia | 53 |
| 5 | Vyhodnotenie analýzy, návrhy a odporúčania..... | 55 |
| 6 | Záver | 58 |
| | Zoznam použitej literatúry | 60 |
| | Zoznam skratiek | 62 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| | Zoznam príloh | |

1 Úvod

Ľudský kapitál ako taký patrí k najdôležitejším a dá sa povedať že dominantným zdrojom v celej ekonomike. Aby bola spoločnosť konkurencieschopná, dokázala naplno využívať svoje zdroje a získať dominantné postavenie na trhu, musí mať schopných a vzdelaných zamestnancov, vďaka ktorým bude schopná vyrábať kvalitnejšie výrobky a ponúkať kvalitnejšie služby. Toto môže dosiahnuť hlavne na základe investovania do ich vzdelávania. Investície do vzdelávania by sa mali firme vrátiť v podobe zvýšenia efektivity či produktivity práce. Okrem vzdelaných zamestnancov má na kvalitu výrobkov a služieb vplyv aj technológia, ktorá je pri výrobe používaná, veľkosť organizácie, organizačná kultúra či motivácia zamestnancov.

Témou tejto bakalárskej práce je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Konkrétne je práca zameraná na analýzu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v slovenskej spoločnosti Tatry Mountain Resorts, ktorá má dominantné postavenie v rámci cestovného ruchu nie len na Slovensku, ale aj v strednej Európe. Neustále sa rozvíja a v budúcnosti chce byť porovnávaná so strediskami v Alpách.

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť a analyzovať súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Tatry Mountain Resorts a porovnať názory na vzdelávanie medzi rádovými zamestnancami a prvostupňovými manažérmi. Následne treba vytvoriť návrhy a odporúčania na skvalitnenie procesu vzdelávania a rozvoja, poskytovaného priamo oddelením vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktoré je súčasťou organizačnej štruktúry spoločnosti a spadá pod oddelenie ľudských zdrojov.

Bakalárska práca pozostáva z dvoch častí: teoreticko – metodickéj a aplikačno – overovacej časti. Teoreticko – metodická časť je vypracovaná na základe poznatkov z odbornej literatúry. Teória je zameraná na pojmy z oblasti ľudských zdrojov, personálnej činnosti, vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Súčasťou teoretickej časti sú aj spôsoby, formy

vzdelávania a cyklus vzdelávania, ktoré boli podkladom pre spracovanie aplikačno – overovacej časti.

V druhej časti sú základné informácie o akciovej spoločnosti Tatry Mountain Resorts, a.s., jej krátka história, vízia a ciele do budúcnosti. Súčasťou tejto časti je aj prehľad stredísk, ktoré sú vo vlastníctve spoločnosti. Zahrnuté sú tu nie len slovenské lyžiarske strediská a termálne kúpaliská, ale aj české a poľské strediská a zábavné parky. Je tu popísaná taktiež organizačná štruktúra organizácie a v neposlednom rade spôsob vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti, ktorý je aplikovaný na vzdelávacom cykle, od identifikácií potrieb vzdelávania až po samotné vyhodnotenie vzdelávania a spätnú väzbu. Podkladom pre spracovávanie tejto časti boli interné zdroje organizácie, ktoré boli poskytnuté priamo internými školiteľmi organizácie a oddelením ľudských zdrojov.

Súčasťou bakalárskej práce je aj dotazníkové šetrenie, ktoré sa zakladalo na porovnávaní názorov na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov z dvoch pohľadov. Z pohľadu rádoých zamestnancov, ktorí sú zamestnaní dlhodobo, na dobu neurčitú a z pohľadu ich nadriadených, prvostupňových manažérov.

V záverečnej časti práce sa nachádza kapitola návrhov a odporúčaní, ktoré vyplynuli z dotazníkového šetrenia a informácií, ktoré boli poskytnuté oddelením vzdelávania a rozvoja zamestnancov v Tatry Mountain resorts. Tieto návrhy a odporúčania by mali pomôcť skvalitniť vzdelávanie zamestnancov v organizácii a ušetriť náklady na vzdelávanie.

Nakoľko ma oblasť riadenia ľudských zdrojov a personálna činnosť veľmi zaujíma, rozhodla som sa jej venovať aj vo svojej bakalárskej práci. Rada by som v budúcnosti našla v tejto oblasti uplatnenie, s trochou šťastia možno práve v spoločnosti Tatry Mountain Resorts, keďže cestovný ruch je súčasťou môjho života a mesto, z ktorého pochádzam patrí medzi turisticky najvyhľadávanejšie oblasti na Slovensku.

2 Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov

V minulosti bol dôležitou súčasťou každej organizácie hmotný majetok. Bolo to najdôležitejšie aktívum firmy. Avšak s modernizáciu ekonomického trhu sa do popredia dostal ľudský kapitál. V dnešnej dobe narastá počet firiem, ktoré nedisponujú žiadnym, prípadne len malým množstvom hmotného majetku. Manažéri si totiž začínajú uvedomovať, že vzdelaní zamestnanci, plní znalostí, sú obrovskou konkurenčnou výhodou pre podnik. Preto sa snažia celé svoje úsilie dávať do rozvoja a vzdelávania svojich zamestnancov.

2.1 Riadenie ľudských zdrojov

Armstrong (2007, str. 27) definoval riadenie ľudských zdrojov ako „strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.”

Riadenie ľudských zdrojov sa teda zameriava na človeka a na jeho pôsobenie v pracovnom prostredí. Súvisí s jeho získavaním, formovaním, využívaním v rámci organizácie a to všetko za účelom dosahovania cieľov organizácie. Súčasťou riadenia ľudských zdrojov je aj uspokojovanie zamestnancov z ich vykonávanej práce a zabezpečenie sociálneho a personálneho rozvoja. Obecne sa riadenie ľudských zdrojov skladá z niekoľkých hlavných úloh, ktoré musí každý podnik spĺňať (Koubek, 1998):

- vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest v organizácii a počtom a štruktúrou zamestnancov;
- optimálne využívanie pracovných síl v organizácii (napr. optimálne využívanie pracovných schopností zamestnancov);
- formovanie zdravých medziľudských vzťahov v podniku a vytváranie tímov;
- zabezpečenie personálneho a sociálneho rozvoja svojich zamestnancov;
- dodržiavanie legislatívy v rámci ľudských práv a zamestnávania ľudí.

Ľudský kapitál a význam riadenia ľudských zdrojov

Ľudský kapitál môžeme definovať ako súbor vrodenných a získaných schopností, vedomostí, skúseností, zručností, talentu a energie, ktorými ľudia disponujú, a ktoré môžu byť využívané v podniku na výrobu produktov (Vodák, 2011). Hodnota tohto kapitálu sa dá zvýšiť v procese investovania.

Ľudské zdroje sú najdôležitejším výrobným faktorom celej organizácie, okrem toho, že dávajú do pohybu ostatné zdroje, ktoré má firma k dispozícii, zároveň sú nositeľmi kreatívneho myslenia, dokážu sa učiť, zlepšovať, inovovať a realizovať zmeny. Pri riadení ľudských zdrojov sa dôraz kladie hlavne na záujmy manažmentu, ktorý sa snaží svojich zamestnancov viesť takým spôsobom, aby dosahovali ciele podniku a aby podnik získal nejakú pridanú hodnotu. Táto pridaná hodnota sa dá dosiahnuť pomocou procesu rozvoja ľudského kapitálu, na ktoré sa zameriava vzdelávanie zamestnancov, riadenia ľudského výkonu spojené s riadením pracovného výkonu, silnej podnikovej kultúry a hodnotách organizácie, ktoré sú podporované pomocou procesu komunikácie.

Kearns (2005) tvrdí, že riadenie ľudského kapitálu je celkový rozvoj ľudského potenciálu vyjadreného ako hodnota organizácie.

Nalbantian a kol. (2004) zase uvádzajú, že ľudský kapitál je zásoba nahromadených znalostí, schopností, skúseností, kreativity a ďalších relevantných vlastností pracovnej sily a že riadenie ľudského kapitálu znamená používanie nástrojov merania k meraniu hodnoty týchto vlastností a používanie takto získaných znalostí k efektívnemu riadeniu organizácie.

Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Na riadení podniku sa v dnešnej dobe nepodieľajú už len samotní manažéri, či príslušné odborové útvary, ale aj samotní zamestnanci firmy, ktorí síce nepriamo, ale aktívne a veľkým podielom prispievajú k zvyšovaniu tržnej hodnoty podniku. Avšak, dominantné postavenie v riadení firmy majú naďalej manažéri a personálne útvary.

- 1. Manažéri** - Haňdiak (2016) označil manažérov ako riadiacich pracovníkov vo všetkých stupňoch riadenia, medzi ktorých zahrňame členov vrcholového manažmentu (TOP management), manažérov, tzv. štábnych útvarov, medzi ktorých patria vedúci úsekov, odborov, oddelení a líniových manažérov. Postavenie manažérov v organizácii je založené na rozhodovacej právomoci a vedení ľudí, ktoré majú veľký význam pri úspešnom riadení podniku. Avšak, manažér musí disponovať aj určitými znalosťami, vedomosťami, vlastnosťami schopnosťami a praktickými skúsenosťami, ktoré sú pri riadení ľudských zdrojov nenahradiiteľné.
- 2. Personálne útvary** – pod týmto pojmom chápeme všetky odborné útvary podniku, ktoré sa nie len organizačne, ale aj administratívne podieľajú na zabezpečení ľudských zdrojov pre organizáciu a taktiež na starostlivosti o tieto ľudské zdroje (Haňdiak, 2016).

Personálne útvary majú veľký význam pri realizácii cieľov rozvoja podniku, preto majú v rámci organizácie vymedzený samostatný úsek. Vnútorne členenie personálneho útvaru závisí hlavne na veľkosti organizácie a na šírke personálnych činností, ktoré si podnik zaist'uje vlastnými silami. Pri väčších spoločnostiach býva často zvykom, že personálny útvar je dosť rozsiahly a člení sa na radu oddelení špecializovaných na určitú oblasť personálnej práce.

Personálna práca

Personálnou prácou rozumieme činnosti, ktoré sú zamerané na ľudský kapitál organizácie, jeho riadenie a prácu s týmto kapitálom tak, aby z toho podnik čo najlepšie profitoval. Personálna práca prináleží personálnym útvarom podniku.

Význam personálnej práce pre podnik

Ako už bolo poznamenané, zameranie podniku na riadenie ľudských zdrojov môže mať veľký vplyv nie len na výkonnosť celej organizácie, ale môže poskytovať aj konkurenčnú výhodu v kvalite a množstve daných výrobkov a služieb v rámci trhu, napriek tomu, že podniky majú k dispozícii rovnaké množstvo práce, vstupného kapitálu i technologickej vybavenosti.

Toto všetko prebieha prostredníctvom zvyšovania produktivity práce zamestnancov, tj. zlepšovaním využitia pracovných síl, rozvojom ich pracovných schopností a pôsobením na ich prístup k práci. Inými slovami, personálna práca má sprostredkovaný, ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky firmy a veľkosť jej zisku, ktoré súvisia s:

- redukciou zbytočných výdajov za nadčasy – zakladá sa na zvyšovaní pracovnej produktivity v rámci normálnej pracovnej doby;
- úsilím o znižovanie absencie a zavádzaním programov znižujúcich výdaje za neodpracovanú dobu;
- elimináciou časových strát pomocou náležitého popisu práce;
- minimalizáciou fluktuácie pracovníkov a nákladov s tým spojených – cieľom je pripraviť pre zamestnancov príjemné pracovné prostredie a dobrú pracovnú atmosféru s adekvátnymi vzťahmi na pracovisku;
- znižovaním počtu úrazov spojených so zabezpečením programov na ochranu bezpečnosti pri práci – snaha o zníženie výdavkov na liečenie a nemocenské dávky;
- primeraným vzdelávaním a rozvojom zamestnancov (Koubek, 1997).

Personálne činnosti

Činnosť personálneho oddelenia zaisťuje množstvo personálnych činností, ktoré sú úzko späté so zamestnancami, ich vedením a vzdelávaním. Poradie jednotlivých personálnych činností má určitú logiku a jedná sa predovšetkým o tieto aktivity:

1. **Tvorba a analýza pracovných miest** – jedná sa o definovanie, vytváranie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí pre zamestnancov, skúmanie pracovných podmienok na jednotlivých pracovných miestach a vytváranie popisu práce, na základe ktorého sa môžu vytvárať požiadavky na pracovné miesta a vlastnosti pracovníkov.
2. **Personálne plánovanie** – zaoberá sa odhadovaním, plánovaním personálu v podniku a plánovaním rozvoja zamestnancov.
3. **Získavanie a výber zamestnancov** – sú to činnosti, ktoré majú zaistiť zaplnenie voľných miest v podniku, prilákanie čo najväčšieho počtu záujemcov na danú pracovnú pozíciu a výber najvhodnejších kandidátov na túto pozíciu.
4. **Hodnotenie pracovníkov** – konkrétnejšie sa jedná o hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, tzn. ako zamestnanec svoju prácu vykonáva, aké má predpoklady, hodnotí sa jeho rozvojový potenciál, diskutuje sa so zamestnancom o jeho hodnotení a prípadných opatreniach, ktoré z tohto hodnotenia vyplývajú.
5. **Rozmiestňovanie pracovníkov** – jedná sa o zaradovanie pracovníkov na jednotlivé pracovné miesta, ich povyšovanie, preradzovanie na iné funkcie, atď.
6. **Odmeňovanie** – nástroj, ktorý slúži k motivácii zamestnancov a ovplyvňovaniu ich pracovnému výkonu, súčasťou odmeňovania je aj poskytovanie rôznych zamestnaneckých výhod.
7. **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov** – t.j. identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania a hodnotenie účinnosti procesu vzdelávania.
8. **Pracovné vzťahy** – jednou z personálnych činností je aj organizácia jednaní medzi vedením firmy a zástupcami samotných zamestnancov organizácie (napr. odbory), ale aj zabezpečenie dobrých vzťahov medzi firmou a pracovníkmi, a tiež medzi zamestnancami samotnými.
9. **Starostlivosť o zamestnancov** – sú to aktivity, ktoré sú zamerané na pracovné prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú, na bezpečnosť a zdravie pri práci, ale riešia

sa tu aj otázky sociálnych služieb pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, ako napr. stravovanie, voľnočasové aktivity a dôchodky.

10. Personálny informačný systém – získavanie, uchovávanie spracovávanie a analýza informácií, ktoré sa týkajú samotných zamestnancov, ich práce, finančného ohodnotenia a podobne (Koubek, 2007).

Riadenie zamestnancov je dôležitou úlohou v akejkoľvek organizácii, bez ohľadu na jej veľkosť. Preto by aj malé firmy mali dbať na dôležitosť všetkých týchto personálnych činností aj za predpokladu, že niektoré z nich sa uskutočňujú len zriedkavo, zatiaľ čo u veľkých firiem prebiehajú všetky tieto činnosti takmer sústavne.

2.2 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Požiadavky na schopnosti zamestnancov v organizácii sa neustále menia vplyvom modernizácie výroby a technologických pokrokov. Preto je v záujme organizácie prispôsobovať sa týmto trendom a poskytovať svojim zamestnancom neustále prehlbovanie a rozširovanie ich schopností. V modernej spoločnosti preto hovoríme o celoživotnom procese, ktorý je súčasťou personálnych činností každej firmy.

2.2.1 Pojem vzdelávanie a rozvoj

Vzdelávanie je nepretržitý proces, vďaka ktorému zamestnanci prehlbujú a získavajú nové schopnosti, vedomosti a postoje. Na základe toho môžu zamestnanci neskôr plniť náročnejšie a dôležitejšie úlohy, ktorých výsledky sa premietajú do postavenia podniku na trhu. Williams (1998) definoval vzdelávanie ako „cieľovo orientované, založené na skúsenosti, ovplyvňuje chovanie a poznávanie a zmeny, ktoré prináša sú relatívne stabilné.”

Existujú štyri základné typy vzdelávania (Amstrong, 2007) :

1. **inštrumentálne vzdelávanie** – vzdelávanie, ktoré zaručuje lepšie vykonávať prácu po tom, ako bola dosiahnutá základná úroveň výkonu;
2. **kognitívne vzdelávanie** – výsledky sú založené na zlepšení znalostí a pochopení vecí;
3. **citové vzdelávanie** – výsledky sú založené na formovaní postojov a pocitov;
4. **seba- reflektujúce vzdelávanie** – vytváranie znalostí na základe formovania nových vzorcov chovania a myslenia.

Rozvoj je chápaný ako vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu schopností a znalostí k ich budúcemu stavu (Amstrong, 2007). Harrisonová (2000) definovala rozvoj ako „vzdelávacie zážitky akéhokoľvek druhu, behom ktorých jednotlivci aj skupiny získavajú zlepšené znalosti, schopnosti, hodnoty alebo chovanie. Jeho výsledky sa vyvíjajú alebo utvárajú skôr po čase než bezprostredne po vzdelávacom zážitku.”

K tomu, aby sa zlepšila kvalita pracovníkov a mohli sa ďalej rozvíjať slúžia rôzne rozvojové aktivity, medzi ktoré patrí:

- vzdelávanie a seba vzdelávanie;
- motivovanie zamestnancov;
- koučovanie;

- zmeny pracovnej náplne;
- zmena funkcie na základe predpokladov pracovníka (Bělohávek, 2005).

2.2.2 Prínosy a ciele rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Cieľom vzdelávania v podniku je predovšetkým získanie čo najväčšieho množstva kvalifikovaných, vzdelaných a schopných zamestnancov, ktorí budú schopní plniť súčasné, ale aj budúce potreby organizácie. Základným predpokladom pre úspešné vzdelávanie je pritom ochota a motivácia nadobudnutia nových vedomostí a schopností zo strany zamestnancov, ktoré budú v budúcnosti využívať a vychádzať z nich pri plnení úloh.

Zamestnávateľia sa prostredníctvom vzdelávania snažia zlepšovať zamestnancom ich odbornú kvalifikáciu, zlepšiť konkurencie schopnosť podniku na trhu, zvýšiť pracovnú spokojnosť a pracovný výkon a znížiť fluktuáciu.

Naopak, prínosy vzdelávania pre zamestnancov samotných môžu byť napríklad: možnosť profesijného vzostupu, môžu si tak zaistiť pracovné miesto, zvyšujú sa tým ich šance na trhu práce, príjem aj prestíž, a tiež ich pracovná spokojnosť v podniku.

2.2.3 Činnosti v rámci vzdelávania zamestnancov

Samotné vzdelávanie zamestnancov je jednou z personálnych činností, ktorá zahŕňa radu ďalších činností (Měrtlová, 2014) :

- prehlbovanie pracovných schopností – jedná sa o prispôsobenie pracovných schopností meniacim sa požiadavkám pracovného miesta;
- zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov – snaha, aby zamestnanci aspoň čiastočne zvládali zručnosti potrebné k vykonávaniu práce iných pracovných miest;
- rekvalifikačné procesy v organizácii – preškolenie zamestnancov na pozície, ktoré sú vo firme žiadúce;
- prispôsobovanie pracovných schopností nových zamestnancov špecifickým požiadavkám pracovného miesta – ide predovšetkým o doškolenie, či zaškolenie nových zamestnancov;
- formovanie pracovných schopností spojené s formovaním osobnosti zamestnanca – radíme sem medziľudské vzťahy, pracovné správanie, rešpektovanie hodnôt organizácie

2.2.4 Formovanie pracovných schopností

Pod formovaním pracovných schopností zamestnanca v podniku chápeme aktivitu, ktorá je podporovaná a umožňovaná organizáciou v súvislosti s výkonom práce na danom pracovnom mieste (Měrtlová, 2014).

Systém formovania pracovných schopností obsahuje tri základné oblasti, medzi ktoré patrí:

1. **Oblasť všeobecného vzdelania** – táto oblasť je poskytovaná a plne financovaná štátom, zameriava sa na získanie základných znalostí, ktoré umožňujú človeku pohybovať sa v spoločnosti.
2. **Oblasť odborného vzdelania** – jedná sa o oblasť základnej profesijnej kvalifikácie.
3. **Oblasť rozvoja** – zameranie sa na rozširovanie profesijnej kvalifikácie.

V rámci organizácie je formovanie pracovných schopností uskutočňované prostredníctvom doškolovaní, preškolovaní atď. Školenia sa zameriavajú na dva typy schopností zamestnanca a to konkrétne na softskills, ktoré sú spojené napríklad s komunikáciou a time managementom zamestnanca a hardskills, ktoré, sú spojené priamo s manuálnymi schopnosťami zamestnanca. Do systému vzdelávania sa zapája personálny útvar, vedúci pracovníci, útvar vzdelávania pracovníkov a odbory. Taktiež tu musí existovať spolupráca podniku s externými odborníkmi, či inými vzdelávacími inštitúciami.

Podmienky pre realizáciu systematického vzdelávania

Základom realizácie systematického vzdelávania je vytvorenie konceptu vzdelávania zamestnancov. Nie je totiž vhodné vzdelávať zamestnancov náhodne, bez premyslenia či schválenia vedúcimi pracovníkmi. Okrem samotného konceptu medzi podmienky realizácie vzdelávania patria (Měrtlová, 2014) :

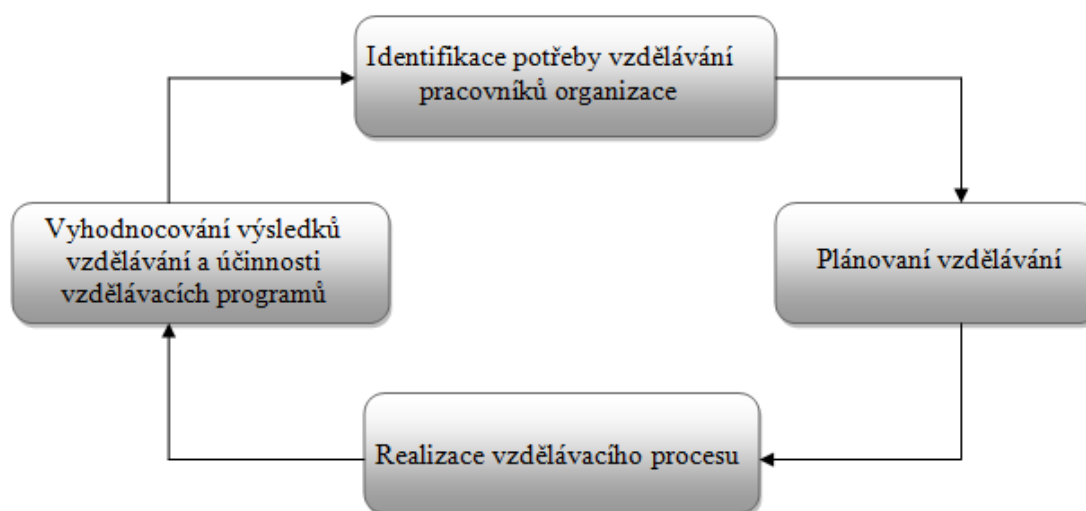
- pracovníci, ktorí iniciujú potrebu vzdelávania;
- existencia štandardných, ale tiež špeciálnych vzdelávacích programov;
- vhodné podmienky pre vzdelávanie na pracovisku aj mimo neho;
- externí odborníci, ktorí poskytujú vzdelávanie a sú zmluvne zaistení;
- spustenie základného cyklu systematického vzdelávania zamestnancov.

2.3 Činnosti v rámci cyklu podnikového vzdelávania

Vzdelávanie zamestnancov je dlhodobý proces, ktorý aby bol efektívny, musí byť dôkladne pripravený. Tento proces sa skladá zo štyroch základných fáz, ktorými sú:

1. identifikácia potreby vzdelávania,
2. plánovanie vzdelávania,
3. realizácia vzdelávacieho procesu,
4. vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov.

Obrázok 3.1: Cyklus systematického podnikového vzdelávania



Zdroj: <http://docplayer.cz/docs-images/36/17410394/images/30-0.png>

2.3.1 Identifikácia a analýza potreby vzdelávania zamestnancov organizácie

Podniky majú rôzne ciele, vízie, uznávajú rôzne hodnoty, majú odlišnú kultúru a práve tieto aspekty majú významný vplyv na identifikáciu potrieb vzdelávania v rámci organizácie.

Pri analýze potrieb vzdelávania sa podnik zameriava na zozbieranie všetkých dostupných informácií o momentálnych schopnostiach, znalostiach a výkonnosti zamestnanca, ktoré následne porovnáva s požadovanou úrovňou, ktorá musí byť v rámci pracovného miesta splňaná. Takýmto porovnávaním zistíme, či sú schopnosti zamestnanca na danom pracovnom mieste postačujúce, alebo sú tu isté nedostatky, ktoré musia byť eliminované. Podnik musí preto pristúpiť k dodatočnému vzdelaniu zamestnanca, poprípade k spravodlivému finančnému ohodnoteniu vzhľadom k znalostiam, ktorými disponuje. Údaje o znalostiach pracovníkov sa dajú získať niekoľkými metódami (Koubek, 1997):

- analýzou štatistických, alebo iných priebežne zisťovaných a registrovaných údajov ohľadom spoločnosti, pracovných miestach a jednotlivých pracovníkoch,
- analýzou dotazníkov, alebo iných foriem výskumu názorov, postojov a požiadaviek týkajúcich sa vzdelania zamestnancov,
- analýzou informácií, ktoré poskytnú vedúci pracovníci, týkajúcich sa samotnej potreby vzdelania pracovníkov, poprípade priamo analýzou požiadaviek vedúcich pracovníkov na potrebu vzdelávania ich podriadených,
- skúmaním a hodnotením pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov,
- monitorovaním výsledkov a diskusií vzťahujúcich sa k súčasným pracovným problémom a pracovným úlohám,
- analýzou pracovných záznamov, ktoré sú vedené vedúcimi pracovníkmi, či špecialistami.

Identifikácie potrieb vzdelávania je teda založená na porovnávaní dvoch veličín. Jedná sa o štandardnú výkonnosť zamestnanca, označovanú aj ako plánovaná, alebo požadovaná výkonnosť a o súčasnú (momentálne existujúcu) výkonnosť. Rozdiel medzi týmito dvoma veličinami predstavuje výkonnostnú medzeru. Štandardná výkonnosť môže byť daná konkurenciou, prípadne národnými štandardmi.

Analýza potreby vzdelávania by však nemala vychádzať len z odhalených medzier. Mala by brať do úvahy aj problémy organizačnej a procesnej povahy, ktoré nie sú riešiteľné dodatočným vzdelaním. Takéto problémy vo veľkej miere ovplyvňujú správanie jedince v organizácii, čo môže mať za následok zníženie pracovného výkonu a efektívnosti práce zamestnanca. Z tohto hľadiska je preto analýza potrieb vzdelávania náročná a vyžaduje si dostatočnú pozornosť.

2.3.2 Plánovanie vzdelávania

Ďalším krokom k úspešnej realizácii vzdelávania je jeho plánovanie. S plánovaním sa začína už vo fáze identifikácie potrieb vzdelávania, kde sa formujú prvé úlohy a priority vzdelávania, avšak až v etape plánovania vzdelávania sa objavujú konkrétne návrhy finančného rozpočtu a programu vzdelávania.

Plánovanie vzdelávania by malo vychádzať z informácií o zamestnancoch, ktorými firma disponuje, ktoré podávajú nie len vedúci zamestnanci firmy, ale aj samotní rádoví zamestnanci. Manažéri môžu mať odlišné názory na potreby vzdelávania ako ich zamestnanci, preto by všetky kroky mali byť prediskutované so samotnými pracovníkmi.

Pred začiatkom plánovania je potrebné vyjasniť si ciele vzdelávacieho programu. Toho, čo majú zamestnanci v rámci vzdelávania získať a s čím by mali po uskutočnení vzdelávacieho programu odísť. Stanovenie cieľov je totiž základňou pre vytvorenie obsahu vzdelávania a taktiež sú dôležité pre proces hodnotenia výsledkov.

Proces plánovania vzdelávania sa skladá z troch základných fáz (Vodák, Kucharčíková, 2011):

1. **Prípravná fáza** – v tejto fáze prebieha analýza účastníkov, zisťujú sa potreby vzdelávania a stanovujú sa ciele.
2. **Realizačná fáza** – táto fáza sa zameriava na určenie vzdelávacieho programu, ktorý bude pri vzdelávaní použitý, o stanovenie metód vzdelávania. Na stanovenie metód musíme brať do úvahy množstvo účastníkov programu, ciele podniku, vedomosti a schopnosti zamestnancov a ich postavenie v rámci organizácie.
3. **Fáza zdokonaľovania** – v rámci tejto fázy sa priebežne hodnotia jednotlivé etapy programu vzhľadom k cieľom, ktoré sú stanovené, hľadajú sa možné vylepšenia procesu vzdelávania. Podnik sa taktiež musí ubezpečiť, že účastníci programu vzdelávania sú dokonale informovaní o celom procese. Zamestnancovi musí byť zabezpečené stravovanie, ubytovanie a doprava, prípadne zabezpečenie ich nákladov.

Koubek (2009) vo svojej literatúre uvádza otázky, ktoré by mali byť zodpovedané, pokiaľ je plán vzdelávania dobre pripravený:

- Aké **témy vzdelávania** by mali byť zaistené – témy by mali vychádzať z cieľov a špecifikácií podniku a mali by zamestnanca posunúť v rámci vzdelania vyššie.
- Kto bude **účastníkom vzdelávacieho programu** (cieľová skupina) – jednotliviec alebo skupina ľudí. Skupina účastníkov by mala mať podobné vzdelanie, schopnosti, vedomosti a mali by byť na príbuzných pozíciách v rámci organizácií.
- Aké **metódy a techniky** budú pri vzdelávaní použité – existuje mnoho metód s odlišným zameraním, preto musí byť metóda vybraná na základe cieľov vzdelávacieho programu.

- Kto, alebo aká **inštitúcia** bude vzdelávanie uskutočňovať – na trhu sa nachádza veľké množstvo inštitúcií, ktoré sa zameriavajú na vzdelávanie zamestnancov. Vzdelávanie môže byť poskytnuté internými odborníkmi, ktorí zabezpečujú školenia a sú zamestnancami organizácie alebo externými odborníkmi.
- **Kedy** sa vzdelávanie uskutoční a časový horizont vzdelávania – treba určiť, či pôjde o jednorazové vzdelávanie, alebo sa bude program opakovať v nejakom vopred dohodnutom časovom intervale. Taktiež nie je vhodné plánovať vzdelávanie v čase dovolenkového obdobia a zvýšeného výskytu pracovných povinností.
- **Kde** bude vzdelávanie prebiehať – vzdelávanie môže prebiehať na pracovisku, ale aj mimo neho. Pre zamestnancov je však z hľadiska motivácie lepšie vzdelávanie mimo pracoviska.
- Ako sa budú **hodnotiť výsledky** vzdelávania a jeho účinnosť – hodnotenie vzdelávacieho programu je dôležité pre určenie efektivity a určenie prepojenosti vzdelávania so stratégiou podniku a stratégiou rozvoja ľudského kapitálu.
- Aké budú **náklady** vzdelávania – do nákladov na vzdelávanie započítavame priame náklady ako dopravu, ubytovanie, stravovanie, atď. a alternatívne náklady, do ktorých patrí čas, ktorý účastníci nestrávili na pracovisku pri výkone svojej práce.

Existuje mnoho faktorov, ktoré ovplyvňujú výber metódy vzdelávania. Jedná sa predovšetkým o (Vodák, Kucharčíková, 2011):

1. **ciele učenia** – sem zahrňame vedomosti, zručnosti, schopnosti, postoje a hodnoty;
2. **ľudské faktory** – lektori, účastníci, prostredie;
3. **predmet a obsah** – špecifický predmet a požiadavky firmy, interdisciplinárne ťažkosti;
4. **časové a materiálne faktory** – sem patrí napríklad čas, financie, vzdelávacie zariadenie;
5. **princípy učenia** – motivácia, aktívne zapojenie, individuálny prístup, spätná väzba a prenos poznatkov.

2.3.3 Realizácia vzdelávacieho procesu

Pri realizácii vzdelávacieho procesu je najdôležitejšie vybrať správnu vzdelávaciu metódu, ktorá má zodpovedať cieľom vzdelávania. Výber metódy je ovplyvnený okolnosťami, ktoré sa k danému podniku vzťahujú a taktiež sa musí dbať na štýl učenia jednotlivých účastníkov. Odborníci odporúčajú počas procesu vzdelávania meniť jednotlivé metódy. Zvolené metódy by mali podporovať u zamestnancov tvorivosť, flexibilitu a schopnosti prispôbiť sa a prijímať zmeny. To všetko by sa malo diať za použitia moderných technických podporných prostriedkov.

Metódy vzdelávania sa rozlišujú podľa toho, v akej blízkosti vo vzťahu k pracovisku sa vzdelávanie uskutočňuje na (Kaesler, Kaesler- Probstová, 2013):

1. metódy používané v mieste pracoviska („on the job”);
2. školenia, ktoré neprebiehajú priamo na pracovisku, ale na miestach, ktoré s ním súvisia („near the job”);
3. metódy používané mimo pracoviska („off the job”).

Pre efektívne výsledky vzdelávania sa odporúča jednotlivé metódy navzájom kombinovať. Medzi najpoužívanéjšie metódy vzdelávania patria prednášky, semináre, ale najväčší efekt zaznamenali tzv. participatívne metódy.

Participatívne metódy

Jedná sa o jedny z najmodernejších a najúčinnějších metód vzdelávania zamestnancov. Pri tých metódach sa predpokladá vysoká aktivita jednotlivých účastníkov vzdelávania. Táto zvýšená aktivita je možná vďaka malému počtu účastníkov, ktorý sa tejto metódy môžu zúčastniť. Zvýšená aktivita má vplyv na lepšie zapamätanie si naučenej látky. Jednou z najznámejších participatívnych metód je tréning.

Tréning je založený na aktívnej báze získavania spôsobilostí a zručností. Vychádza z toho, že ľudia sa naučia omnoho viac, keď si danú skutočnosť vyskúšajú, než len prílivom informácií ohľadom skutočností. Účastníci sa aktívne zapájajú do výučby prostredníctvom rôznych manažérskych hier, hraním rolí, či riešením prípadových štúdií. Dôležitú úlohu tu hrá spätná väzba účastníkov.

Medzi ďalšie typy participatívnych metód radíme napríklad (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- **Bludisko** – pri riešení úlohy majú účastníci k dispozícii viacero možností riešenia. Tieto riešenia sa snažia uplatniť a zároveň majú možnosť pozorovať

dopady jednotlivých riešení na danú situáciu. Platí tu pravidlo, že najviac sa naučia tí, ktorí sa nesprávne rozhodnú.

- **Akvárium** – účastníci sú rozdelení do dvoch skupín, pričom jedna skupina rieši zadanú úlohu a druhá skupina potom poskytuje spätnú väzbu. Táto metóda sa využíva hlavne pri výučbe personálnych a manažérskych zručností.
- **Manažérske hry** – skupina účastníkov dostane scenár s rolami, hrajú sa rôzne pracovné situácie a skúmajú sa prístupy, ktoré môžu byť v rámci riešenia situácií použité. Táto metóda je dobrá pri výučbe interpersonálnych, poradenských, marketingových a manažérskych zručností.
- **Riešenie incidentu** – táto metóda je obdobná ako prípadová štúdia. Účastníci sú oboznámení s faktami o incidente a skupina sa rozhoduje, aké ďalšie informácie potrebuje a aké otázky musia byť zodpovedané. Metóda je vhodná pri výučbe manažérskych zručností, pri analýze faktorov a diagnostike problémov.
- **Klinika** – jednotlivec alebo skupina diskutujú a snažia sa prekonať konkrétny pracovný problém. O témach diskusie rozhodujú samotní účastníci.
- **Cvičenie vnímavosti** – členovia skupiny pozorujú a poskytujú spätnú väzbu k správaniu skupiny, alebo jednotlivých členov tejto skupiny. Metóda je vhodná pri nácviku komunikačných schopností, poradenských a interpersonálnych zručností.
- **Workshop** – je to veľmi populárna metóda, ktorá slúži k prediskutovaniu jednotlivých situácií a hľadanie možností prístupu k ich prekonaniu. Využíva sa pri tréovaní komunikačných a manažérskych zručností.

Metódy používané v mieste pracoviska

Ide o metódy vzdelávania, ktorých výučba prebieha priamo na pracovisku. Sú určené hlavne pre vzdelávanie robotníkov, pretože takto sa zamestnanci môžu najlepšie naučiť pracovať so zariadeniami a prispôbiť sa špecifikám práce. Medzi takéto metódy patrí (Měrtlová, 2014):

- **Inštruktáž** – metóda, v ktorej skúsený pracovník predvedie účastníkovi konkrétny pracovný postup. Táto metóda je účinná hlavne pri zaškoľovaní nových zamestnancov.

- **Coaching** – v tejto metóde ide o dlhodobejšie školenie zamestnancov, pri ktorom školitelia poskytujú vysvetlenie postupov a podmienok. Dochádza tu aj k priebežnému hodnoteniu zamestnanca, ktorý je o svojich výsledkoch informovaný.
- **Mentoring** – zamestnanec, ktorý má byť vzdelávaný má pri tejto metóde určitú voľnosť v rámci výberu svojho mentora.
- **Counselling** – jedná sa o najmodernejšiu metódu zlepšovania pracovných schopností. V tejto metóde dochádza k zrušeniu jednostranného vzťahu medzi vedúcim metódy a zamestnancom. Zamestnanec a školiť diskutujú o jednotlivých schopnostiach účastníka a spoločne hľadajú riešenia.
- **Asistovanie** – metóda, pri ktorej je účastník pridelený ku skúsenému zamestnancovi a pomáha mu pri plnení rôznych úloh. Učí sa samostatnosti vo výkone práce.
- **Poverenie úlohou** – je konečnou fázou predchádzajúcej metódy, kedy je účastník vzdelávacieho programu poverený úlohou. Pri plnení tejto úlohy má všetky potrebné právomoci a vedúci pracovníci ho pri plnení úlohy monitorujú.
- **Rotácia práce** – pracovník rotuje medzi viacerými úsekmi organizácie a plní úlohy, ktoré sú mu pridelené. Na základe tejto metódy sa pracovníkovi rozširujú jeho znalosti a schopnosti, a bude schopný sa na problémy pozerieť komplexnejšie, z viacerých uhlov.
- **Pracovné porady** – pri tomto type metódy sa zamestnanci stretávajú a oboznamujú sa problémami, ktoré sú v organizácii. Diskutujú o nich a dochádza tu k výmene skúseností medzi jednotlivými zamestnancami a zaujatí postojov k danému problému.

Metódy používané mimo pracoviska

Vzdelávanie účastníkov prebieha mimo pracoviska, v externých priestoroch. Tieto metódy sa zameriavajú na vzdelávanie vedúcich pracovníkov a špecialistov. Stretávame sa tu s metódami ako (Měrtlová, 2014):

- **Prednášky** – Jednostranné poskytovanie informácií, ktoré je nenáročné na vybavenie či podmienky. Často krát je súčasťou prezentácie aj diskusia, kde sa objavujú nové nápady a riešenia problémov.

- **Demonštrovanie** – zamestnanci testujú svoje schopnosti alebo pracujú podľa návodu na postup. To všetko sa deje prostredníctvom počítačov, trenažérov alebo inej techniky a za prítomnosti prednášajúceho.
- **Prípadové štúdie** – Jedná sa o vymyslenú, alebo skutočnú situáciu, alebo o problém, ktorý musia účastníci programu vyriešiť. Pracuje sa prevažne v skupinách a jednotlivci musia pre vyriešenie problému medzi sebou komunikovať.
- **Workshop** – Je založená na podobnom princípe ako prípadové štúdie, ale pracuje sa výhradne v tímoch a problém sa rieši z komplexnejšieho hľadiska.
- **Brainstorming** – každý zamestnanec prichádza s nápadom, riešením zadaného problému, o ktorom sa potom diskutuje. Táto varianta prípadovej štúdie podporuje kreatívne myslenie u zamestnancov.
- **Simulácie** – Každý účastník musí v určitom časovom rozmedzí učiniť rad rozhodnutí vzťahujúcich sa k zadaniu, ktorým disponujú. Ide o príklady z praxe.
- **Outdoorový tréning** – táto metóda sa označuje aj ako učenie sa hrou, Zamestnanci tu trénujú svoje manažérske schopnosti v rámci tímu. Podstatou tejto metódy je komunikácia s členmi tímu, koordinácia činností a výsledkom je nájdenie optimálneho riešenia zadanej úlohy.

Samostatnú kategóriu tvorí tzv. **E-learning**. Jedná sa o špeciálnu metódu výučby prostredníctvom počítačov, ktorá môže byť vykonávaná na pracovisku, i mimo neho. Táto metóda je v dnešnej dobe veľmi uznávaná organizáciami hlavne z toho dôvodu, že firmám šetrí čas aj náklady, ktoré sú spojené s dopravou i ubytovaním a stravou. Aby sa však tieto náklady ušetrili, musí byť e-learning naozaj efektívny. K výučbe sa používajú prevažne obrázky a schémy.

2.3.4 Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacích programov

Poslednou fázou vzdelávania zamestnancov je vyhodnocovanie výsledkov a účinnosti vzdelávacích programov. Táto fáza sa opiera o kritériá, ktoré si podnik na vyhodnocovanie vopred stanovil už pri návrhu vzdelávania. Na základe tejto fázy vieme určiť, či bolo vzdelávanie efektívne, či boli naplnené ciele vzdelávania, vieme vyčíslieť výšku nákladov, ktoré boli na vzdelávanie vyčíslenie a či sa nám tieto náklady v budúcnosti vrátia.

Keďže táto fáza sa nachádza až na konci cyklu, mnohokrát sa stáva, že k vyhodnocovaniu výsledkov vôbec nedôjde z dôvodu nedostatku času alebo vyčerpania financií. Je na uvážení vedúcich podniku, či sa bude účinnosť vzdelávania vyhodnocovať alebo nie, prípadne či k vyhodnocovaniu dôjde bezprostredne po ukončení vzdelávacieho programu, alebo až po nejakom čase od jeho ukončenia.

Pri rozhodovaní sa o tom, či sa k vyhodnocovaniu pristúpi alebo nie, musia manažéri zobrať do úvahy všetky pozitíva, ale aj negatíva, ktoré táto fáza so sebou prináša. Príkladom nevýhody vyhodnocovania je napríklad vynaloženie dodatočných finančných nákladov a úsilia, potrebu úzkej spolupráce s lektormi, účastníkmi vzdelávania a manažmentom podniku, ale taktiež náročnosť získavania potrebných informácií, ktoré sú často posudzované subjektívne. Avšak vyhodnocovanie účinnosti vzdelávania so sebou prináša aj množstvo výhod, na ktoré nemôžeme zabúdať. Vzdelávanie zamestnancov je prvkom zvyšovania výkonnosti účastníkov aj podniku, prispieva k zlepšeniu vzťahov medzi účastníkmi a manažmentom. Nutnosťou je úzka spolupráca medzi personálnym útvarom a manažmentom, čo sa dá považovať taktiež za pozitívum tejto fázy.

Vyhodnocovanie vzdelávania by malo byť založené na spolupráci viacerých subjektov, ktoré pracujú s personálnym útvarom. Najdôležitejšími subjektmi vo fáze hodnotenia sú (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- **vrcholový manažment** – zapojenie vrcholového manažmentu zaručuje pocit dôležitosti vzdelávania;
- **ostatní manažéri** – majú kľúčovú úlohu v procese vzdelávania, zaisťujú prepojenie cieľov vzdelávania a podnikových cieľov, pozorovanie a vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov;
- **účastníci** – do procesu hodnotenia sa zapájajú na základe testovania, vyplňovania formulárov spätnej väzby atď.;
- **externí odborníci** – poskytujú pomoc pri hodnotení a zaručujú objektivnosť;
- **interní a externí zákazníci** – informujú vedúcich, ako oni vnímajú efektívnosť vzdelávania, či sú nimi stanovené ciele splňané.

Ako už bolo spomenuté, správnosť hodnotenia vzdelávania vychádza zo stanovených kritérií. Je vhodné zvoliť vyšší počet týchto kritérií pre zvýšenie objektivnosti vyhodnocovania. Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011) je možné rozdeliť kritériá do dvoch základných skupín:

1. **Vnútorne kritériá** – tento typ kritérií súvisí priamo s obsahom vzdelávacieho programu. Jedná sa napríklad o vyjadrenie samotných účastníkov na priebeh vzdelávania.
2. **Vonkajšie kritériá** – tieto kritéria sa vzťahujú priamo ku konečným cieľom vzdelávania, t.j. zmena objemu predaja, zmena v nákladoch a pod.

Samotné hodnotenie skúma, či pri vzdelávaní boli použité vhodné nástroje a metódy, skúma sa obsahová stránka programu, zisťujú sa postoje samotných účastníkov k programu a na základe testovania sa určuje miera osvojenia znalostí a schopností, ktoré boli v priebehu vzdelávania nadobudnuté ale aj do akej miery sa získané znalosti uplatňujú v praxi.

V procese vyhodnocovania efektívnosti vzdelávania existuje niekoľko modelov. Medzi najznámejšie modely patria model Davida Simmondsa, ktorý je zostavený z troch krokov – interná validácia, externá validácia a evaluácia, a Hamblinov päťúrovňový model vyhodnocovania.

Hamblinov päťúrovňový model

V rámci hodnotenia výsledkov podľa Hamblinovho päťúrovňového modelu je na dohode lektora a manažérov, koľko úrovní sa rozhodnú pri hodnotení použiť. Závisí to od rôznych faktorov ako je počet účastníkov, či dĺžka trvania vzdelávacieho programu, náklady spojené s vyhodnocovaním a pod. Model sa skladá z piatich úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2011):

1. **úroveň = Vyhodnocovanie reakcií** – na tejto úrovni sa skúmajú reakcie účastníkov na učenie, zážitky, ktoré počas učenia zažili a skúmanie toho, čo si myslia o užitočnosti výučby. Prvá úroveň sa nezaoberá tým, čo sa zamestnanci naozaj naučili. Pri hodnotení tejto úrovne sa používajú nasledujúce metódy:
 - **Prehodnotenie aktivity** – na základe rôznych otázok lektori zisťujú, čo účastníkom vzdelávanie dalo pre ich osobný rozvoj. Ide o vyjadrenie vlastných pocitov a prínosov prostredníctvom rozhovoru vo dvojiciach.
 - **Dotazník** – ide taktiež o kladenie otázok, avšak písomnou formou. Výhodou dotazníkov je, že do procesu môžeme zahrnúť veľké množstvo ľudí. Jde to anonymný spôsob získavania informácií a zaberie menej času než samotný rozhovor. Nevýhodou môže byť malý počet otvorených otázok, nedostatočná miera odozvy, málo kvalitatívnych informácií a malý priestor na návrhy opatrení.

- **Akčný plán** – jedná sa o plán, ktorý si po ukončení výučby zostaví samotný účastník, ktorý bude prezentovať to, čo si účastník zo vzdelávania vzal. Ide o nápady na zlepšenie jeho práce na pracovisku, jednoduché záväzky.
- **Video – reflexia** – účastník po vzdelávacom programe pozoruje sám seba pri práci a získava spätnú väzbu od ostatných spolupracovníkov.
- **Vyhodnotenie učenia** – využíva sa v prípade, že výučba je rozvrhnutá na niekoľko dní. Na konci vyučovacieho dňa, prípadne na začiatku nového dňa sa účastníci vyjadria k priebehu vzdelávania a k tomu, čo im dané metódy dali.

2. úroveň = Vyhodnocovanie nárastu vedomostí – na tejto úrovni sa zisťuje, čo sa účastníci naučili a aké poznatky v priebehu výučby nazbierali. Vhodnými nástrojmi na hodnotenie druhej úrovne sú:

- **Písomné, alebo praktické testy** – ide o sebahodnotiace testy, ktoré sa vypracovávajú pred a po výučbe.
- **Dotazník**
- **Štruktúrované rozhovory** – rozhovory sú založené na vopred pripravených otázkach, na základe ktorých môžu manažéri získať detailné kvalitatívne informácie priamo na pracovisku.

3. úroveň = Vyhodnocovanie pracovnej výkonnosti jednotlivca - na tejto úrovni sú sledované dopady na výkonnosť účastníka pri jeho práci, ako účastník vzdelávania uplatňuje svoje poznatky v praxi.

- **Dotazník**
- **Štruktúrovaný rozhovor**
- **Odhady prínosu vzdelávania** – manažéri kladú zamestnancom, ktorí sa zúčastnili vzdelávania, rôzne otázky týkajúce sa zlepšenia ich výkonnosti a toho, akú časť zlepšenia pripisujú výučbe.
- **180, 360 a 540 stupňová spätná väzba** – ide o otázky kladené prostredníctvom dotazníka, ktorého cieľom je ohodnotiť správanie účastníka vzhľadom k pozorovateľným kritériám. Na základe toho, komu dotazník odošleme sa rozlišuje 180, 360 a 540 stupňová spätná väzba.
- **Získanie kvalifikácie** – získanie klasifikácie je výsledkom dosiahnutia znalostí a schopností v určitej sfére.

- **Odhad, alebo posúdenie manažérskej výkonnosti** – využíva sa v prípade že podnik cielene riadi učebné aktivity podniku na všetkých, to znamená aj na manažérskych pozíciách.

4. úroveň = Vyhodnocovanie dopadu na výkonnosť podniku – vyhodnocuje sa, aké dopady malo vzdelávanie na celkovú efektivitu organizácie. Patria sem metódy ako:

- **Štruktúrovaný rozhovor s vrcholovým manažmentom**
- **Vyhodnotenie prínosov vrcholovým manažmentom**
- **Analýza trendov** – pri tejto metóde porovnávame minulú a súčasnú výkonnosť v oblasti, v ktorej prebieha vzdelávanie zamestnancov.
- **Analýza dopadov** – súčasťou analýzy dopadu je tvorba workshopu, ktorej sa zúčastnia všetci zamestnanci zapojení do vzdelávania.
- **Kontrolné skupiny** – jedná sa o porovnávanie dvoch skupín, prvú skupinu tvoria zamestnanci, ktorí sa zúčastnili vzdelávania a druhú skupinu tvoria zamestnanci, ktorí neboli súčasťou výučby.
- **Modely systému riadenia** – ide o porovnávanie vstupov s výsledkami a k demonštrácii vzťahov medzi nimi.
- **Manažérske informácie** – táto metóda vychádza z manažérskych informácií, ktoré sú interne dostupné a porovnávame ich s novodosiahnutými výsledkami, jedná sa hlavne o oblasť produktivity firmy, fluktuácie zamestnancov a pod.
- **Procesy manažmentu kvality** - súčasnú situáciu podniku hodnotíme na základe rôznych manažérskych modelov (prevažne model EFQM), ktorých prvky môžeme použiť ako kritériá hodnotenia.

5. úroveň = Vyhodnocovanie zmien v kultúre podniku – hodnotí sa vplyv vzdelávania a jeho dopady na kultúru podniku. Využíva sa tu metóda hodnotovej orientácie, ktorá zobrazuje vplyv vzdelávania na podnikovú hodnotu, ktorá však nie je vyjadrená finančnou hodnotou.

2.4 Sociologický výskum

Nový a Surynek (2006, s.252) definujú sociologický výskum ako „cieľavedomé, systematické a organizované získavanie, spracovávanie a interpretácia informácií o sociálnej dimenzii objektívnej reality.”

Vďaka sociologickému výskumu môžeme poznávať postoje, názory, preferencie či hodnotové orientácie populácie, ktoré sú zamerané na rôzne sociálne skutočnosti, ktoré do istej miery môžu ovplyvňovať život človeka. Tento výskum by mal priniesť výskumníkovi otázky na odpovede, ktoré sa týkajú existencie, rozsahu a vývoju spoločenských javov a procesov. Plní predovšetkým poznávaciu funkciu, ale môže plniť aj funkciu motivačnú a kontrolnú, napr. v rámci skúmania zamestnancov v organizácii.

Sociologický výskum sa skladá zo štyroch základných etáp a to z prípravnej fázy, zber informácií, vyhodnotenie informácií a následne ich interpretácia.

2.4.1 Kvantitatívny a kvalitatívny výskum

V sociologickom výskume sa rozlišujú dve základné stratégie získavania informácií. Jedná sa o kvalitatívny a kvantitatívny výskum. Odlišujú sa od seba cieľmi predmetu výskumu a predmetom, ktoré sa od cieľov a predmetov výskumu odvíjajú.

- 1. Kvantitatívny výskum** - predmety skúmania sú svojim spôsobom merateľné, prípadne sa dajú do určitej miery usporiadať a roztriediť. Cieľom tohto výskumu je testovanie hypotéz, využíva sa tu metóda dedukcie, to znamená, že najskôr sa formulujú vzťahy, až potom sa prechádza k samotnému zberu dát. Dáta sa získavajú a interpretujú pomerne rýchlo a dokážeme získať veľký počet dát v pomerne krátkom čase. Medzi metódy kvantitatívneho výskumu patrí napríklad dotazník, pozorovanie a experiment.
- 2. Kvalitatívny výskum** – jedná sa o druh výskumu, ktorý sa snaží porozumieť skúmaným problémom, ide viac do hĺbky problému, hľadá motív, ktorí stojí za jednaním osôb. Využíva metódu indukcie, čo znamená najskôr zber dát a potom následne formulácia vzťahov. V tomto type výskumu sa hypotézy nepreverujú, ale naopak tvoria nové hypotézy. Skúma sa jednotliviec, alebo malá skupina ľudí a zber dát je časovo náročnejší ako v kvantitatívnom výskume. Do kvalitatívneho výskumu zahrňame metódy: individuálny hĺbkový rozhovor, focus group, analýza dokumentov, experiment.

2.4.2 Dotazníkové šetrenie

Dotazovanie je metóda, ktorá sa využíva v rámci kvantitatívneho výskumu pri zbere dát. Podstatou dotazovania je kladenie otázok, či už vo forme ústnej alebo písomnej. Osoby, ktoré využívame pri zbere dát, sa nazývajú respondenti. Otázky, ktoré využívame v dotazníku sa rozdeľujú do dvoch skupín, podľa ich charakteru (Řezanková, 2017):

- otázky týkajúce sa názorov a správania respondentov;
- otázky kladené za účelom získania iných údajov, napr. demografické otázky.

Základom otázok v dotazníku je ich zrozumiteľnosť a jednoznačnosť, nemali by obsahovať cudzie slová, či odborné termíny. V dotazníku sa používa niekoľko typov otázok.

Rozdelenie podľa toho, do akej miery je otázka šandardizovaná:

- otvorené otázky – respondent odpovedá na otázku vlastnými slovami, škála hodnôt sa potom určuje na základe týchto odpovedí;
- uzavreté otázky – respondentovi sú ponúknuté otázky s výberom rôznych možností odpovedí;
- polouzavreté otázky – respondent si môže vybrať z ponúkaných možností odpovedí, prípadne môže uviesť svoju vlastnú odpoveď, ktorá sa líši od tých uvedených variant.

Rozdelenie podľa počtu variant a spôsobou práce s nimi:

- dichotomické – odpovede, ktoré zahŕňajú dve varianty (áno/ nie, muž/ žena...);
- polytomické (tzv. kafetérie) – odpovede, ktoré zahŕňajú väčší počet variant. Tento typ otázok sa následne rozdeľuje podľa toho, koľko možností môžeme vybrať. Jedná sa o otázky výberové, pri ktorých môžeme vybrať len jednu odpoveď a otázky konjuktívne, kde si respondent vyberá odpovede, ktoré považuje za adekvátne. Špeciálnym druhom otázok sú otázky konjunktívne s poradím, kde jednotlivé odpovede majú určité poradie z hľadiska preferencií respondenta.

Rozdelenie podľa funkcií, ktoré v rámci dotazovania majú:

- výskumné a meritórne otázky – prostredníctvom nich získavame potrebné informácie a údaje;
- filtračné otázky – rozčleňujú respondentov podľa toho, do akej miery sa môžu k danej skutočnosti vyjadriť;

- grafické otázky – slúžia na spestrenie dotazovania a využívajú sa pri vyjadrení postoja respondenta na danú skutočnosť;
- projekčné otázky – respondenta sa nepýtame na jeho vlastné postoje, ale na názory a úsudky iných ľudí za predpokladu, že respondent do odpovedí premietne vlastné postoje;
- kontrolné otázky – otázka je kladená viackrát, inou formou. Zisťujeme tým, či respondent rozumie otázke a či je s problémom dobre oboznámený;
- kontaktné otázky – ich funkciou je vytvorenie vzťahu s respondentom, nachádzajú sa na začiatku dotazníka.

Na úvod dotazovania musíme respondentov oboznámiť s témou dotazovania, jeho účelom a k čomu budú výsledky použité.

3 Charakteristika vybranej spoločnosti

Nasledujúca kapitola sa bude vzťahovať na konkrétnu slovenskú organizáciu, Tatry Mountain Resorts, a.s. (ďalej TMR, spoločnosť), jej históriu, organizačnú a vzdelávaciu štruktúru.

3.1 O spoločnosti

TMR je jedným z najúspešnejších a najväčších prevádzkovateľov horských stredísk a turistických služieb v regióne strednej a východnej Európy, ktorého portfólio zahŕňa najvýznamnejšie horské strediská, zábavné parky a hotely. Ide o významného investora v rámci zvyšovania turistického ruchu v tatranskom regióne, ktorý sa snaží skvalitňovať a zlepšovať služby v rámci turistického ruchu a tým sa stať najväčším subjektom poskytovania takýchto služieb v rámci strednej a východnej Európy. Právnym predchodcom TMR bola SKI Jasná, ktorá vznikla v roku 1992 vďaka Fondu národného majetku Slovenskej republiky. Až v roku 2009 došlo k zmene názvu na Tatry Mountain Resorts, keď sa akcionári rozhodli navýšiť kapitál na 250 mil. Eur.

Obchodná činnosť spoločnosti je rozdelená do troch hlavných segmentov. Hory a zábavné parky, Hotely a Realitné projekty.

Segment Hory a zábavné parky – je to hlavný segment TMR, ktorý zahŕňa horské strediská vo Vysokých a Nízkych Tatrách, a v poľských Beskydách, ktoré ponúkajú 95 km lyžiarskych tratí. Patria sem tri významné lyžiarske strediská – Jasná Nízke Tatry, Vysoké Tatry, SON, Szczyrk.

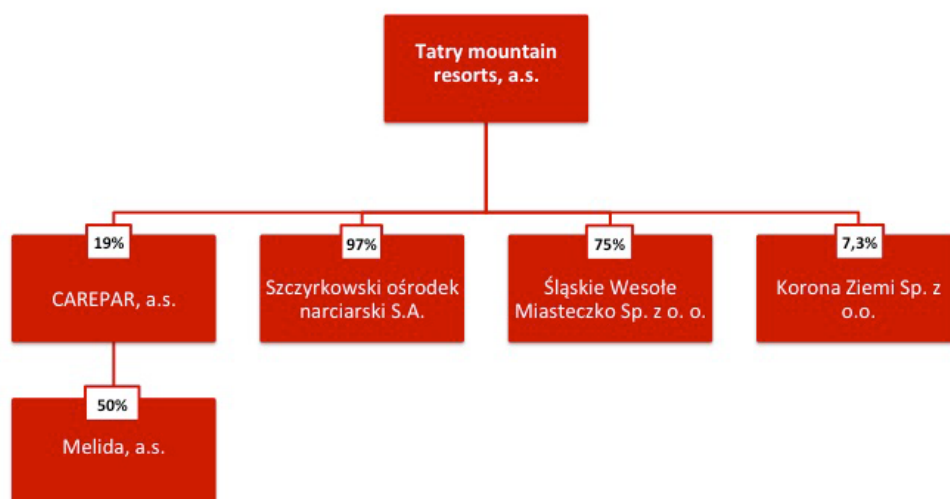
Aquapark Tatralandia (SK), ktorý je súčasťou Tatralandia Holiday Resort spolu s bungalovmi Tatralandia Holiday Village, so strategicky výhodnou polohou medzi Vysokými a Nízkymi Tatrami v srdci Liptova, Sliezsky zábavný park (PL) a komplexné služby, ako reštauračné zariadenia, lyžiarske školy, športové obchody, a k tomu prenájom a servis lyžiarskeho vybavenia. Akvizícia Tatralandie, najväčšieho aquaparku na Slovensku, v roku 2011 bola dôležitým krokom k plneniu stratégie budovania celoročnej turistickej destinácie. TMR tiež nepriamo vlastní 9,5% v spoločnosti Melida, a.s., ktorá si od zimnej sezóny 2012/13 prenajíma a prevádzkuje stredisko Špindlerův Mlýn v Českej republike. Podľa aktuálnych informácií spoločnosť sa taktiež dohodla na prevzatí lyžiarskeho areálu Jěštěd v českom Liberci. V Poľsku TMR vlastní 7,3% podiel v zábavno-edukačnom projekte prostredníctvom poľskej spoločnosti Korona Ziemi Sp. z o.o.

Segment Hotely - spoločnosť vlastní a prenajíma hotely v blízkosti svojich rezortov s kapacitou cca. 2000 lôžok.

Segment Realitné projekty - je prevažne orientovaný na rozvoj, budovanie a predaj apartmánov a komerčných priestorov a prenájom hotelov.

Ako už bolo poznamenané, spoločnosť poskytuje aj športové služby a prevádzkuje obchody pod vlastnou značkou Tatry Motion, ktoré zahŕňajú špecializované obchody s top značkami s lyžiarskym a snowboardistickým sortimentom, lyžiarske školy a požičovne športovej výstroje. Pobočky Tatry Motion sa nachádzajú v údolných staniách horských stredísk TMR. V zábavných parkoch obchody ponúkajú suveníry a špecializovaný letný a športový tovar.

Obrázok 3.1 - Podiely TMR na vlastníctve zahraničných spoločností



3

Zdroj: <http://www.tmr.sk/data/modules/document.manager/documents/struktura-tmr.png>

3.2 Stratégia spoločnosti

Dlhodobým strategickým cieľom spoločnosti v časovom horizonte na najbližších desať rokov je získať vedúcu pozíciu v oblasti zimného a letného cestovného ruchu v strednej a východnej Európe. Vďaka prirodzenému monopolu a jedinečnej pozícii Tatier, má spoločnosť TMR možnosť určovať trendy a štandardy v sektore turistického ruchu. Spoločnosť sa usiluje poskytovať prémiové nadštandardné služby, ktoré je schopná stále

predávať za rozumné ceny v celoeurópskom meradle. Šírka spektra a kvalita ponuky sú kľúčové pre smerovanie Spoločnosti. Tento cieľ je založený na troch pilieroch, ktoré sú navzájom prepojené.

1. pilier - Zvyšovanie kvality prostredníctvom investícií

Za posledných desať rokov spoločnosť investovala do zvyšovania kvality poskytovaných služieb viac ako 230 miliónov Eur, ktoré boli investované predovšetkým do hotelov a stredísk TMR. Vďaka týmto investíciám sa spoločnosť vypracovala na úroveň alpských rezortov. Počas celej doby investovania sa vybudovalo jedenásť nových lanoviek, čo znamená zvýšenie transportnej kapacity o 59%, rozšírenie technického zasnežovania a rozšíril sa počet tratí na 73 kilometrov len v oblasti Nízkyh a Vysokých Tatier. K tomu všetkému sa vybudovali desiatky après-ski barov a reštaurácií na svahoch lyžiarskych stredísk a zrenovovali sa ubytovacie zariadenia. Taktiež sa investovalo do rozšírenia ponuky služieb v regióne Liptov, kde pribudol tropický park Tropical Paradise a Aquapark Tatralandia.

V nasledujúcich obdobiach TMR plánuje ťažiť najmä z dokončených investícií. Spoločnosť chce pokračovať v budovaní a skvalitňovaní poskytovaných služieb. Budúce investičné výdavky v slovenských strediskách budú hlavne pokrývať investície do údržby a do zvyšovania kvality služieb, après-ski a gastro možností a ďalších doplnkových služieb. Čo sa týka rozvojových investícií v novonadobudnutých aktívach, TMR plánuje vybudovať „Novú éru strediska SON a Sliezskeho zábavného parku“. Poľské stredisko SON vybuduje na úroveň, akú ponúkajú tatranské strediská. V strednodobom horizonte sa TMR zaviazalo stredisko zmodernizovať, rozšíriť a investovať do rozvoja, a taktiež spoločnosť plánuje modernizáciu Sliezskeho zábavného parku.

2. pilier – Strategické akvizície a expanzia v regióne

Po naplnení prvej vízie Novej éry Tatier v roku 2012/13 sa TMR teraz snaží o expandovanie nie len na domácom trhu, ale aj v zahraničí. Príkladom expanzie do zahraničia je akvizícia Sliezskeho zábavného parku v Poľsku, lyžiarskeho strediska Szczyrkowski Ośrodek Narciarski (SON) v poľských Beskydách a nepriamy menšinový podiel v spoločnosti Melida a.s., ktorá prevádzkuje stredisko Špindlerův Mlýn. V roku 2013 TMR založilo poľskú spoločnosť Korona Ziemi Sp. z o.o. spolu s poľskou obcou Zawoja v rámci prípravy rozvoja svojej obchodnej činnosti v Poľsku.

3. pilier - Neustále zlepšovanie kvality prevádzok a služieb

Intenzívny rast počtu návštevníkov sa docieli intenzívnou orientáciou na zákazníka. Strategické kroky na dosiahnutie tohto cieľa zahŕňajú zvýšenie kvality poskytovaných služieb. TMR rozširuje spektrum ponúkaných atrakcií a zlepšuje kvalitu lyžiarskych škôl, požičovní lyžiarskeho výstroja a reštauračných možností na svahoch. Takisto vylepšuje ponuku après-ski možností, snaží sa taktiež vylepšiť dopravu do stredísk a spolupracuje s miestnymi podnikateľskými subjektmi. TMR sa snaží ponúknuť široké spektrum atrakcií ako aktivity pre deti, adrenalínové športy pre mladých (napr. bike parky) alebo oddychové zóny. Čo sa týka ubytovania, TMR sa zameriava na štvorhviezdičkové hotely a skvalitňovanie ich služieb wellness a stravovania. Ďalšími strategickými krokmi sú koncentrácia smerom k bonitnejšej klientele, nevyhnutná kvalita manažmentu a obsluhujúceho personálu, a dobrá marketingová stratégia. Ďalším kľúčom k rastu TMR je inovácia. Čo sa toho týka, TMR je nositeľom trendov v turizme. V roku 2013 spoločnosť spustila svoj vernostný program GOPASS, ktorý umožňuje klientom zbierať body v prevádzkach TMR a pri využívaní služieb spoločnosti a pritom dostávať zľavy. Navyše GOPASS slúži TMR ako nástroj manažovania vzťahov so zákazníkmi. Tento vernostný program získal v roku 2015 aj niekoľko medzinárodných ocenení v rámci cestovného ruchu.

3.2.1 Projekt „Nová éra Tatier“

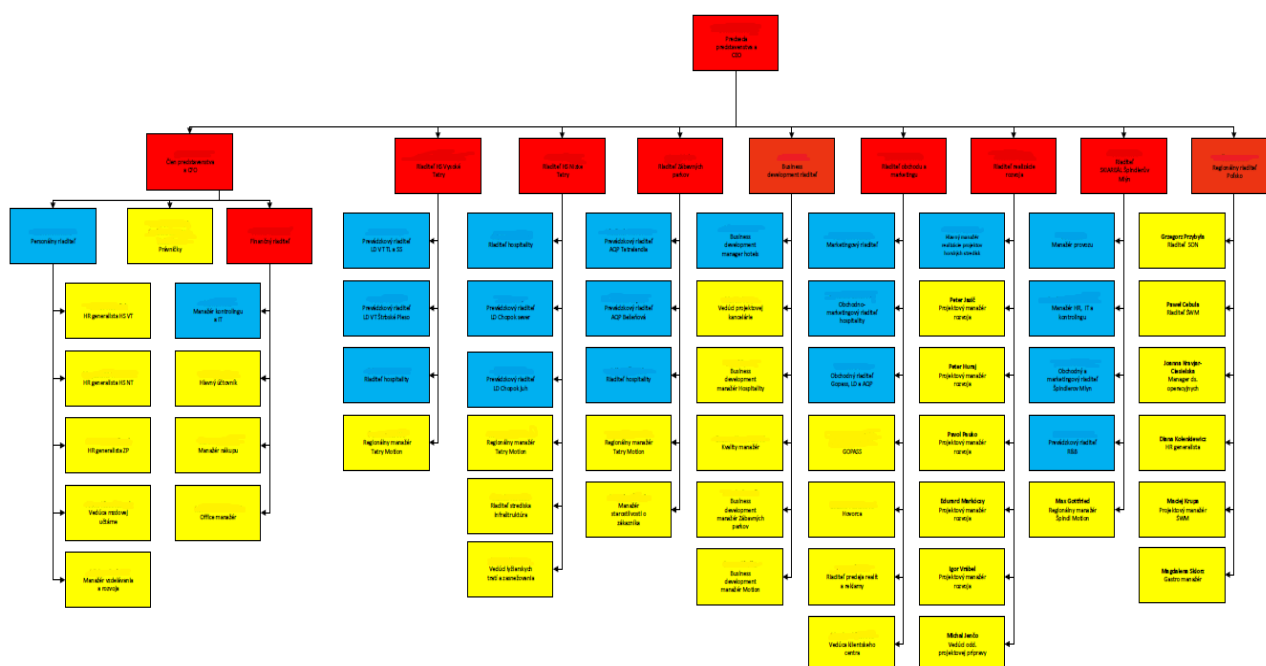
Prvotnou víziou TMR bola obnova regiónu Vysokých a Nízkyh Tatier. Dôvodom bol celkový nedostatok investícií tatranských oblastí v cestovnom ruchu. Prvá fáza investičnej stratégie v tatranskom regióne sa ukončila v rokoch 2012/13. Cieľom investícií bolo zatraktívniť a prilákať turistov aj do stredísk Vysokých Tatier – Tatranská Lomnica, Starý Smokovec, Štrbské Pleso a Jasná Nízke Tatry. Tento cieľ spoločnosť úspešne naplnila, vízia sa stala skutočnosťou a v ďalších rokoch sa predpokladá neustále zvyšovanie počtu návštevníkov v týchto oblastiach.

3.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Na čele celej spoločnosti stojí predseda predstavenstva a CEO (výkonný riaditeľ), ktorý je najvyššie postaveným človekom v spoločnosti. Pod jeho vedením pracujú aj riaditelia zahraničných stredísk a zábavných parkov, ktoré sú súčasťou komplexu TMR. Okrem riaditeľov zahraničných stredísk sú v tej istej línii aj riaditelia slovenských komplexov, ktorí

sú rozdelení do troch skupín – Vysoké Tatry, Nízke Tatry a Zábavné parky, pod ktoré sa radí Tatrallandia a termálny park v Bešeňovej. Je to z toho dôvodu, že na Slovensku má TMR viac ako 2000 zamestnancov, preto ich bolo treba rozdeliť na menšie celky. Táto línia je navyše doplnená o CFO (finančný riaditeľ), pod ktorého vedenie patrí Personálne oddelenie, Oddelenie financií a Právnické oddelenie. Okrem CFO sem spadá aj Business development riaditeľ, riaditeľ Obchodu a marketingu a riaditeľ Realizácie rozvoja.

Obrázok 5.2: Organizačná štruktúra TMR

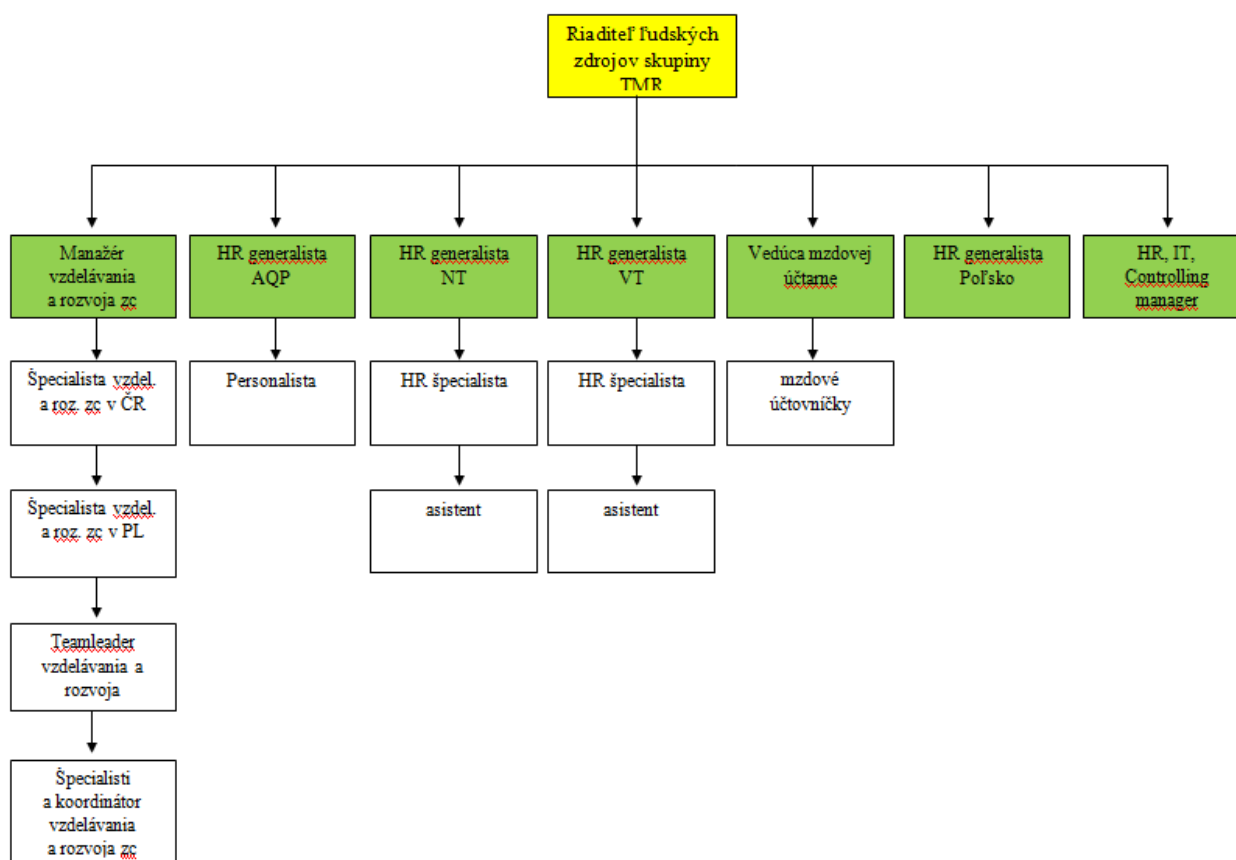


Zdroj: interné zdroje

3.3.1 Oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Spoločnosť Tatry mountain resorts má od roku 2016 nové oddelenie v rámci organizácie. Jedná sa o Oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti. Toto oddelenie je pod záštitou Ľudských zdrojov skupiny TMR, ktoré má významnú pozíciu v rámci organizačnej štruktúry podniku. Pracuje samostatne, nie je súčasťou personálneho oddelenia.

Obrázok 5.3 : Zaradenie oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov v rámci organizačnej štruktúry



Zdroj: interné zdroje

V tomto oddelení pracuje niekoľko špecialistov na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ktorí majú na starosti prípravu interných školení, ktoré sami vedú, informovanie zamestnancov o ich možnostiach v rámci externých školení a zaistenie potrebných externých školení pre zamestnancov TMR. Súčasťou tvorby jednotlivých školení je aj tvorba tzv. designov školení (viď Príloha 1), ktoré predstavujú time management v rámci prípravy školenia, zobrazujú prehľad cieľov školení a obsah školenia a taktiež metódy, ktoré sú v rámci konkrétneho školenia uplatňované. Ich cieľom je predovšetkým uľahčenie zaúčania nových školiteľov v rámci tohto oddelenia, prehľadnosť a schopnosť správnej organizácie času lektora, počas samotného priebehu školenia.

4 Analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti

V spoločnosti TMR sa so vzdelávaním začína od nastúpenia zamestnanca do zamestnania a povinnosť jednotlivých školení sa odvíja od konkrétneho pracovného miesta, na ktoré zamestnanec nastúpil. V spoločnosti je 336 pracovných pozícií a každá z pozícií si vyžaduje iné, či už zákonom povinné školenia, alebo interné povinné a nepovinné školenia.

4.1.1 Financovanie a plánovanie vzdelávania

V rámci organizácie je vyčlenená určitá finančná čiastka, ktorú vyčlení zo svojich zdrojov riaditeľ niektorého oddelenia. Vyčlenená čiastka na vzdelávanie musí byť schválená ostatnými manažérmi a riaditeľmi, až tak sa s ňou môže začaťarábať. O túto finančnú čiastku sa stará a o jej použitie rozhoduje riaditeľ, ktorý ju vyčlenil pre účely vzdelávania. To znamená, že každý návrh na školenia a vzdelávacie kurzy musí tento riaditeľ sám odsúhlasiť.

Ako už bolo spomenuté, plánovanie aj realizáciu vzdelávania má na starosti špeciálne oddelenie v rámci firmy, Oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Školenia sú rozdelené na interné, ktoré sú zamestnancom poskytované samotným oddelením a externé školenia, ktoré sú poskytované externými firmami. Tieto sú zabezpečené pracovníkmi oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorí v prípade potreby oslovujú externých poskytovateľov školení. V rámci plánovania vzdelávania si samotní zamestnanci môžu vybrať školenia, ktoré by chceli počas svojho pôsobenia v organizácii absolvovať. K dispozícii majú katalóg interných školení (Príloha 2) a katalóg externých školení (Príloha 3), ktorý má v úschove každý prvolíniový manažér a musí o ich existencii svojich podriadených oboznámiť.

Plánovanie vzdelávania zamestnancov je výsledkom hodnotiacich pohovorov nadriadených pracovníkov s podriadenými. Úlohou je zistiť o aké školenia majú zamestnanci záujem. Následne prvolínioví manažéri dajú podnet Oddeleniu vzdelávania a rozvoja. Vzdelávanie sa tiež plánuje vďaka plánom osobného rozvoja. Tieto plány sú súčasťou každého interného školenia, ktorého sa zamestnanec zúčastní. Jedná sa o prílohu v podobe tabuľky, ktorú zamestnanec na konci školenia vyplní, a ktorú vyhodnocuje samotné oddelenie vzdelávania v organizácii. Následne dáva podnet manažérom na možnosti ďalších školení pre svojich podriadených. Zamestnanci do tabuľky taktiež napíšu časové obdobie, v ktorom by sa

chceli kurzu zúčastniť. Tesne pred týmto obdobím potom oddelenie vzdelávania kontaktuje zamestnancov a poskytne im možnosť zúčastniť sa vzdelávacieho kurzu, pokiaľ to bolo schválené ich nadriadeným a riaditeľom, ktorý disponuje finančnými prostriedkami vyčlenenými pre tieto účely.

4.1.2 Príprava a realizácia vzdelávania

Ako už bolo poznamenané, školenia sú rozdelené na interné a externé školenia. Interné školenia sú vedené zamestnancami Oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov a ich štruktúru a obsah si vytvárajú samotní škoolitelia, ktorí v rámci prípravy školení chodia po prevádzkach a sledujú chyby zamestnancov v prístupe k zákazníkovi, alebo v poskytovaní informácií návštevníkom. V časovom období jedného mesiaca tak každému škooliteľovi, ktorý je zamestnaný v TMR prípadne približne 6 školení, ktoré musí viesť.

Škoolitelia tiež vytvárajú manuály pre škooliacich sa zamestnancov, ktoré prinášajú spestrenie školenia, ale sú tiež výbornou pomôckou pre zamestnancov pri písaní testu na konci každého školenia. Do manuálov si zamestnanci vpisujú informácie, ktoré im boli poskytnuté a na konci každého manuálu je aj tabuľka pre plán osobného rozvoja.

Oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov si každoročne pripravuje podrobný plán školení (Príloha 4), ktorý obsahuje dátumy školení, kto školenia povedie a miesto školenia. Školenia sa uskutočňujú prevažne na hoteloch vo Vysokých Tatrách a v Jasnej (Nízke Tatry), alebo v Tatralandii v Liptovskom Mikuláši, v konferenčných miestnostiach.

Pri nástupe na pracovnú pozíciu dostane každý zamestnanec adaptačný plán, ktorý je rozdelený na dve kategórie: adaptačný plán zamestnancov Tatry Motion (Príloha 5) a adaptačný plán zamestnancov, ktorí sú v priamom styku so zákazníkom (Príloha 6), medzi ktoré patrí oddelenie hospitality, gastronómie, rezervačného oddelenia, infocentier a pokladní. Adaptačný plán obsahuje všetky interné školenia, ktorých sa musí zamestnanec do určitého času od nástupu zúčastniť. Všetky dôležité školenia musia byť absolvované do 6 mesiacov od nástupu zamestnanca na svoju pracovnú pozíciu.

Každý zamestnanec bez výnimky, musí prejsť jedným zo zákona povinným školením-BOZP (Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci), ktoré je poskytované externými škooliteľmi a dvomi internými školeniami – úvodným školením, ktoré zamestnancov oboznámi so spoločnosťou TMR, s jej cieľmi, víziami a strediskami, ktoré pod spoločnosť patria a školenie

zamerané na komunikáciu so zákazníkmi. Úvodné školenie sa musí absolvovať najneskôr do 4. týždňa od nástupu a školenie na komunikáciu do 2. mesiaca od nástupu do zamestnania.

Na povinné i nepovinné vzdelávacie školenia musia zamestnancov prihlasovať, prostredníctvom systému na to určeného, ich nadriadení. Nie všetci zamestnanci totiž majú prihlasovacie údaje do systémov TMR, preto má toto na starosti ich nadriadený, ktorý prihlasovacie údaje obdržal. Vedúci pracovníci bývajú informovaní o termínoch a možnostiach všetkých školení, či už povinných alebo rozvojových (nepovinných), prostredníctvom e-mailovej správy zaslanej Oddelením vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktoré má údaje o nástupe nových zamestnancov do spoločnosti a taktiež disponuje jednotlivými plánmi osobného rozvoja zamestnancov.

Na konci úvodného interného školenia dostanú zamestnanci dotazník, ktorý vyplnia (Príloha 7). Dotazník je zameraný na ohodnotenie poskytnutých informácií a ich význam. Tieto údaje sa potom spracovávajú na oddelení a výsledkom môže byť prípadné doplnenie, alebo upravenie informácií do školiacich materiálov pre budúce školenia.

Potom sa pristupuje k samotnému školeniu. Priemerne trvá školenie približne 5 hodín. Zamestnancom sú rozdane manuály, do ktorých môžu vpisovať všetko, čo sa počas školenia dozvedia. Interné školenia sú interaktívne. Školitelia pri podávaní informácií využívajú prezentácie v programe Power Point, ktoré sú dopĺňané rôznymi vzdelávacími metódami, či brainstormingom.

Konkrétny príklad metód vzdelávania, ktoré sú v rámci školenia využívané

Pre ukážku môže byť použité školenie na komunikáciu: Školenie začína videami, ktoré sú voľne dostupné aj na internete. Jedná sa o ukážky správnej komunikácie v spoločnosti Tatra Mountain Resorts, ale tiež ukážky z rôznych populárnych a notoricky známych televíznych relácií, ktoré zároveň oživia školenie a vytvoria príjemnú atmosféru. Videá sa vyskytujú počas celej doby školenia a zobrazujú rôzne situácie. Ďalšou súčasťou školenia na komunikáciu so zamestnancami je brainstorming. V rámci školenia je pre oživenie využívaný, aj obrázkový brainstorming. Pre lepšie pochopenie sa používajú aj názorné príklady, hranie rolí, kedy sa školiaci zamestnanci snažia riešiť konflikty pomocou konfrontácie s iným školiacom sa zamestnancom. Tiež sa pre výučbu správnej komunikácie používa známa reprodukcia príbehu. Jednou z techník výučby je aj čítanie príbehu a následné kladenie uzavretých otázok školiacimi sa zamestnancami. Cieľom tejto techniky je naučiť

zamestnancov, že pre získanie informácií, je dôležité kladenie otvorených otázok, ktoré sú len dopĺňané uzavretými otázkami. K záveru tak dospejeme omnoho skôr, než pri kladení výhradne uzavretých otázok.

Vedúci interných školení sa taktiež snažia o to, aby zamestnanci pochopili podstatu školenia a dokázali jednotlivé informácie, ktoré získali previesť na príklady z praxe. Čo sa týka vedúcich školení, príklady z praxe sa snažia zamerať vyslovene na pracovné pozície skupín ľudí, ktoré sú práve školené.

Po každom internom školení píše školiaci sa zamestnanci test. Test obsahuje otázky, ktoré boli prebrané na danom školení. K dispozícii majú zamestnanci počas testu manuály, do ktorých si zaznamenávali informácie a rôzne iné pomôcky, ktoré dostali počas školenia. Cieľom testov nie je ukázať zamestnancom, že sa nič nenaučili. Otázky sú jednoduché a pokiaľ si zamestnanci robili poznámky, nemajú problém s napísaním testu na plný počet bodov. Test má skôr motivačný charakter a školitelia sa snažia o to, aby si zamestnanci na základe hľadania informácií v manuáloch a ich opätovnom prepisovaní do testov čo najviac zapamätali a odniesli zo školenia. Školenie je zavŕšené hodnotiacim dotazníkom (Príloha 8).

V súčasnosti oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov pripravuje novú fázu interných školení, ktoré sú zamerané na manažment. Vzhľadom na zameranie spoločnosti na oblasť cestovného ruchu, v spoločnosti dochádza k veľkej fluktuácii a zamestnanci sa sezónne obmieňajú. Z tohto dôvodu sa aj na manažérskych pozíciách strieda a obmieňa veľké množstvo ľudí. Politikou dosadzovania na manažérske posty je obsadenie miesta zamestnancom, ktorý má najviac rokov odpracovaných na pracovnej pozícii. Má síce dostatok skúseností, ale nemá skúsenosti s vedením ľudí. Z tohto dôvodu sa školiaci zamestnanci rozhodli, že do interných kurzov pridajú aj kurz na leadership, či time management.

4.1.3 Vyhodnotenie vzdelávania

Ako bolo zmienené, každé interné školenie je ukončené dotazníkom. Dotazník obsahuje niekoľko otázok ohľadom spokojnosti so spôsobom školenia, obsahom školenia a spokojnosť s osobou a vystupovaním školiteľa. Dotazníky hodnotia zamestnanci oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov, a následne po vyhodnotení sa píše odporúčania, ktoré sú podané nadriadeným pracovníkom školených zamestnancov. Na základe týchto hodnotení sú zamestnanci pripravovaní a prihlasovaní k prípadným ďalším školeniam. Súčasťou spätnej väzby je aj komunikácia vedúcich školenia so školiacimi sa zamestnancami a následnom

podaní informácií ich nadriadeným. Informácie sú podávané prostredníctvom emailu, definovaného ako „spätná väzba na školenie," ktorého obsahom je zoznam školených zamestnancov, spätná väzba na účastníkov, informácie o aktivite zúčastnených a odporúčania (Príloha 9).

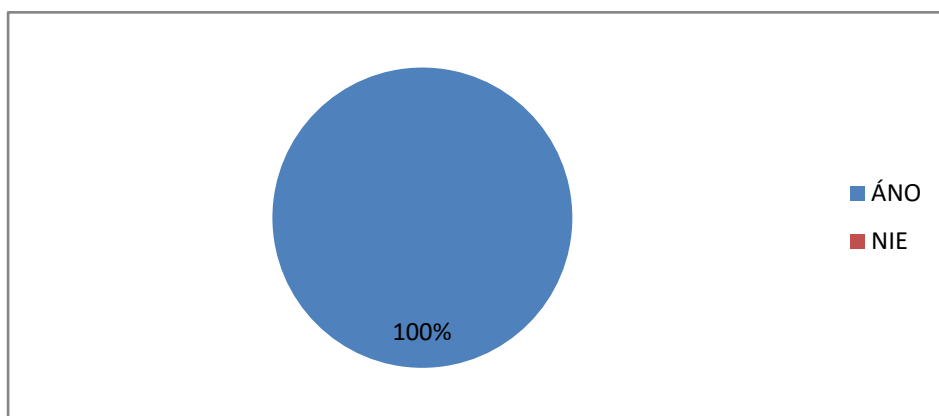
4.2 Analýza dotazníkového šetrenia

V nasledujúcej časti budú predstavené výsledky dotazníkového šetrenia, ktoré sú získané od zamestnancov spoločnosti TMR. Dotazníky boli poskytované respondentom v papierovej forme, internými školiteľmi na interných kurzoch, keďže niektorí zamestnanci nedisponujú prihlasovacími údajmi a teda sa nemôžu dostať k pracovným e-mailom. Výskum bol zameraný na stálych zamestnancov niektorých hotelov, Aprés-ski barov a športových obchodov, ktoré má TMR vo vlastníctve a sú súčasťou lyžiarskeho komplexu Jasná Nízke Tatry. Poskytnuté boli dva typy dotazníkov. Jeden dotazník bol určený pre prvostupňových manažérov a druhý dotazník pre radových zamestnancov. Počet respondentov je 70, z toho 20 respondentov sa pohybuje na manažérskych pozíciách a zvyšných 50 sa radí medzi radových zamestnancov. Dotazníkové šetrenie je zamerané na porovnávaní spokojnosti vzdelávania zo strany manažérov a zo strany radových zamestnancov.

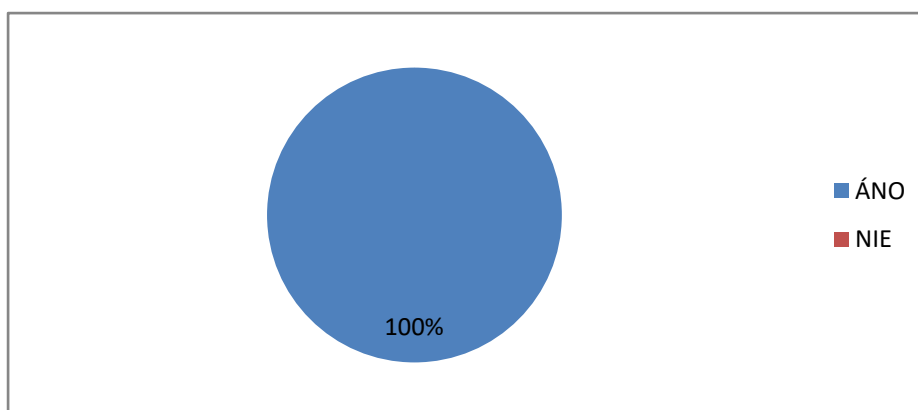
1. Účasť na školeniach

V prvých otázkach oboch dotazníkov sa zamestnanci vyjadrovali k účasti svojej, graf 5.1 a graf 5.2 a svojich podriadených (graf 5.3) na vzdelávacích kurzoch a školeniach, ktoré boli zastrešené spoločnosťou TMR. Keďže každý zamestnanec TMR má povinné dve školenia (úvodné školenie a komunikácia), odpovede na otázky boli vo všetkých prípadoch zhodné a stopercentné, 100% opýtaných respondentov sa zúčastnilo nejakého školenia v rámci spoločnosti TMR.

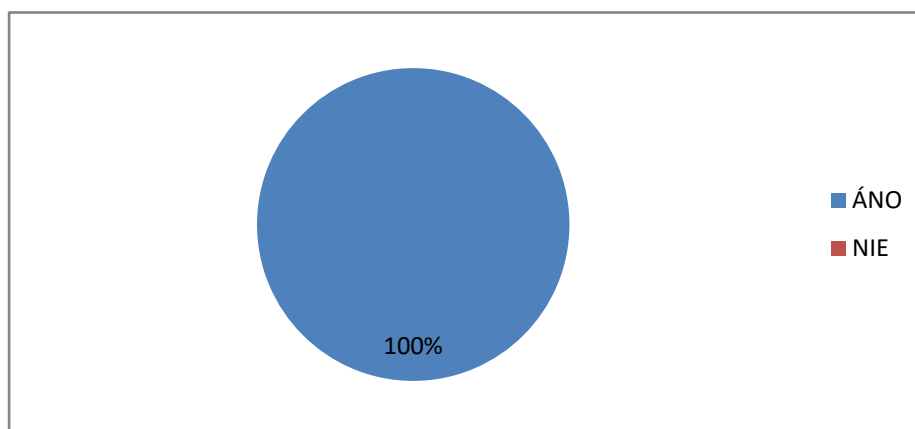
Graf 5.1: Účasť radových zamestnancov na školeniach - vyjadrenie radových zamestnancov



Graf 5.2: Účast' manažérov na školeniach - manažéri



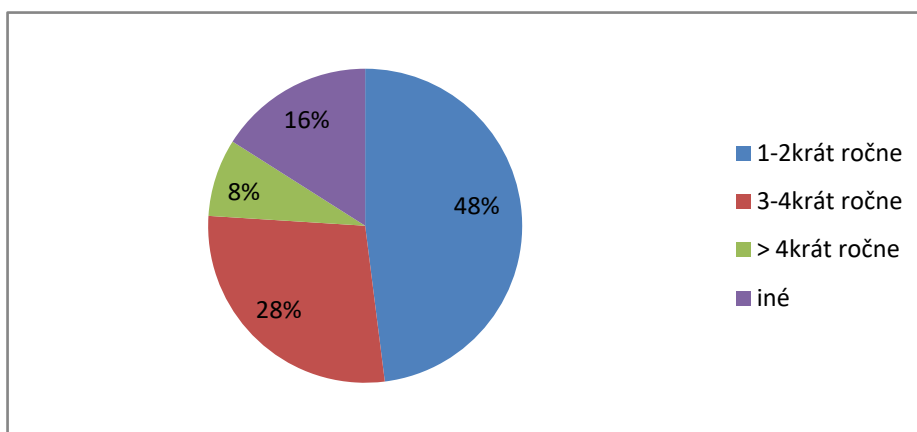
Graf 5.3: Účast' radových zamestnancov na školeniach – vyjadrenie manažérov



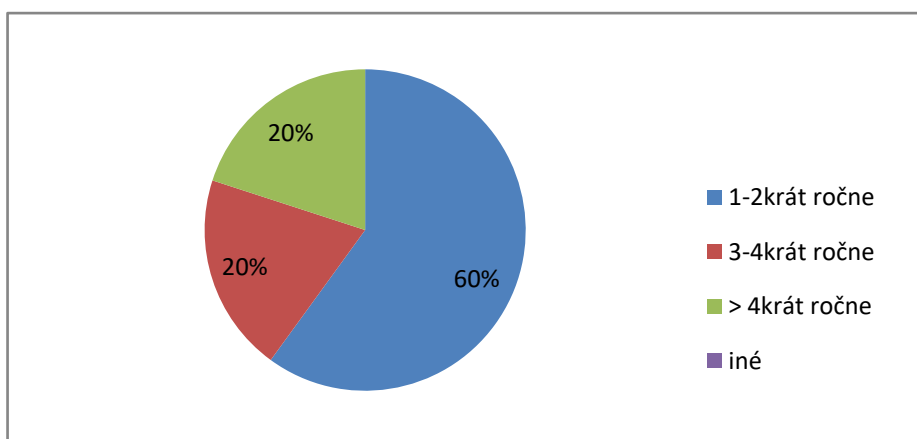
2. Počet školení

Druhá otázka sa týkala počtu školení, ktoré radoví zamestnanci navštívili v časovom horizonte jedného roka. Väčšina zamestnancov sa nezúčastňuje len prvých dvoch povinných školení (úvodné školenie a komunikácia). Svojich nadriadených informujú o požiadavkách k ďalšiemu vzdelávaniu na hodnotiacich pohovoroch. V oboch prípadoch (ako v prípade zamestnancov tak v prípade manažérov smerom k zamestnancom) prevládala odpoveď 1-2krát ročne, s percentuálnym podielom 48% a 60%. Z grafu môžeme vidieť, že veľké množstvo zamestnancov sa chce vzdelávať a absolvuje počas roka viac školení. Až 36% radových zamestnancov sa vyjadrilo, že na školenia chodia viac ako 3krát ročne, čo potvrdilo aj dotazníkové šetrenie pre manažérov. Tí sa vyjadrili, že až 40% ich zamestnancov navštevuje školenia viac, ako 3krát ročne. Fakt, že sa niektorí zamestnanci zúčastnili len dvoch úvodných školení výrazne ovplyvnil odpovede, čo sa prejavilo v odpovedi „iné” u radových zamestnancov.

Graf 5.4: Počet školení – vyjadrenie radových zamestnancov



Graf 5.5: Počet školení – vyjadrenie manažérov



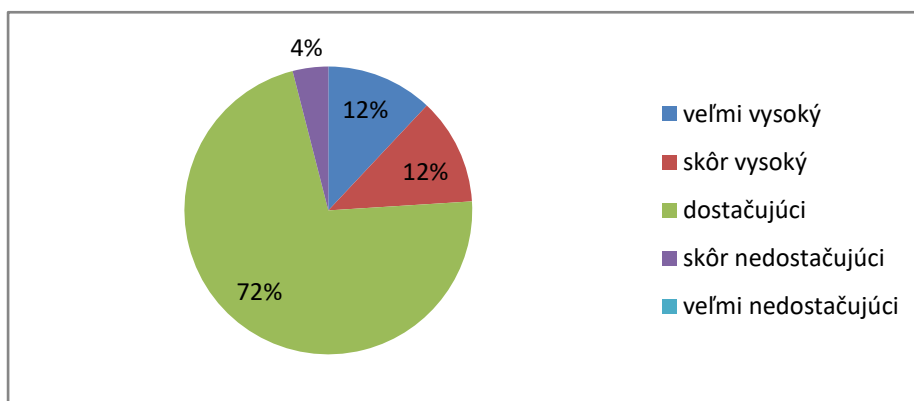
3. Povinné školenia

V tretej otázke sa zamestnanci aj ich nadriadení vyjadrovali k povinným školeniam, ktoré musia absolvovať pri nástupe na svoju pracovnú pozíciu a na výkon práce na tejto pozícii. Ako už bolo niekoľkokrát poznamenané, všetci zamestnanci, bez ohľadu na pozíciu alebo dĺžku pracovného pomeru, sa musia zúčastniť dvoch školení. Týmito školeniami sú úvodné školenie a školenie na komunikáciu a asertivitu. Medzi ďalšie povinné školenia, ktoré už však súvisia s konkrétnymi pracovnými pozíciami patria: Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (ďalej len BOZP), Time management pre manažérov, barmanské a somelierske kurzy, školenia predajných zručností, školenia záchranárov a plánovanie a organizácia.

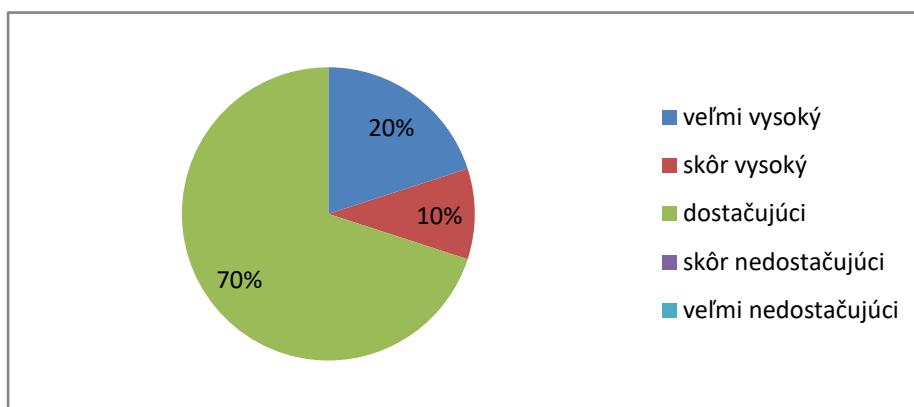
4. Hodnotenie počtu školení

Ďalšia otázka bola zameraná na to, ako zamestnanci a ich nadriadení hodnotia počet školení, ktoré im spoločnosť TMR poskytuje. Manažéri neboli príliš optimistickí, až 70% respondentov ohodnotilo počet školení len ako postačujúci, čo potvrdilo aj 72% opýtaných radových zamestnancov. Zvyšok respondentov bolo s počtom školení spokojných, až na 4% radových zamestnancov, ktorým sa zdal tento počet skôr nedostatočný.

Graf 5.6: Spokojnosť s počtom školení – vyjadrenie radových zamestnancov



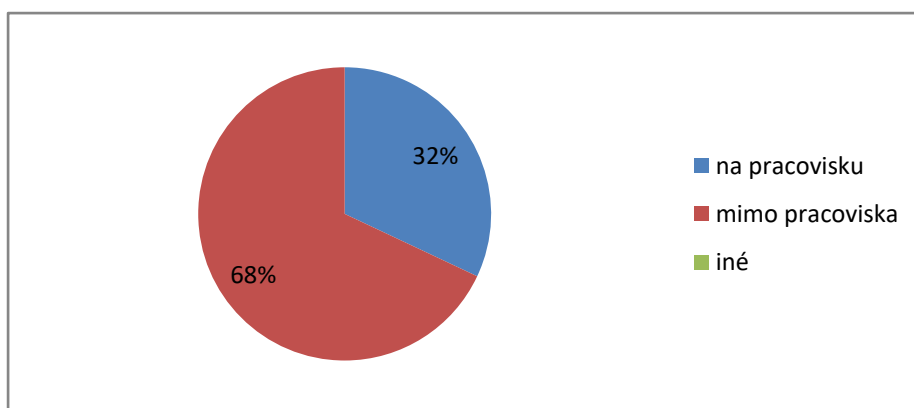
Graf 5.7: Spokojnosť s počtom školení – vyjadrenie manažérov



5. Forma školenia

V otázke číslo 5. v dotazníku pre radových zamestnancov sa zisťovalo, akou formou im bolo poskytované školenie. Ako vidieť na Grafe 5.8, až 68% zamestnancov je vzdelávaná mimo svojho pracoviska. Vzdelávanie zväčša prebieha v konferenčných miestnostiach niektorého z hotelov, ktoré sa v danom stredisku nachádzajú.

Graf 5.8: Forma vzdelávania zamestnancov – vyjadrenie radových zamestnancov

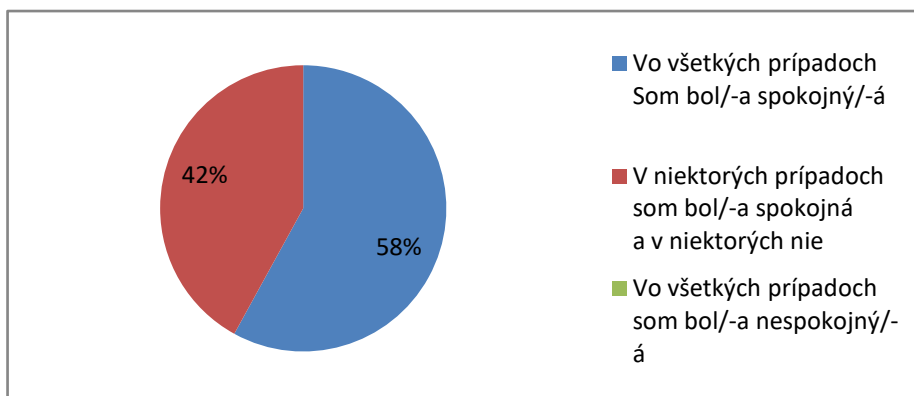


6. Spôsob a dĺžka vzdelávania

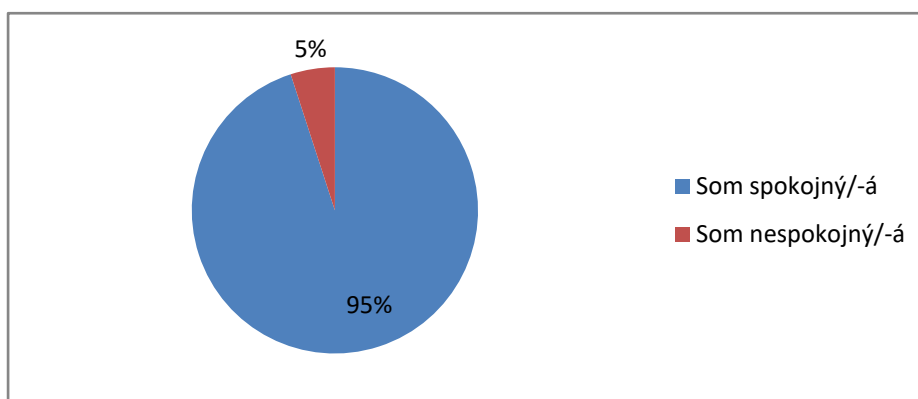
Nasledujúca otázka bola rozdelená na dve časti. Prvá časť sa zaujímala o názor respondentov na spôsob, akým boli vzdelávaní radoví zamestnanci (Graf 5.9, Graf 5.10). Kým manažéri boli veľmi spokojní so spôsobom, akým sú ich podriadení vzdelávaní (až 95%), v rámci radových zamestnancov odpovede neboli také jednoznačné. So spôsobom školenia je spokojných len 58% opýtaných. Dôvody nespokojnosti respondenti uvádzali v otázke číslo 7.

Druhá časť otázky sa týkala dĺžky školení (Graf 5.11 a Graf 5.12). Tak ako v predchádzajúcom prípade aj teraz bol percentuálny podiel v dotazníku pre prvostupňových manažérov veľmi rozdielny, až 80% opýtaných manažérov bolo spokojných s dĺžkou školení, zatiaľ čo radoví zamestnanci boli vo väčšej miere s dĺžkou niektorých kurzov nespokojní. Až 54% opýtaných by uvítalo kratšie školenia.

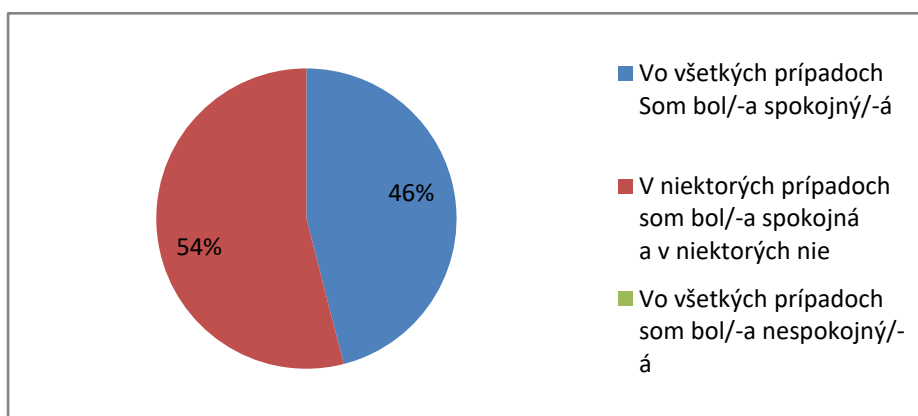
Graf 5.9: Spokojnosť so spôsobom vzdelávania – vyjadrenie radových zamestnancov



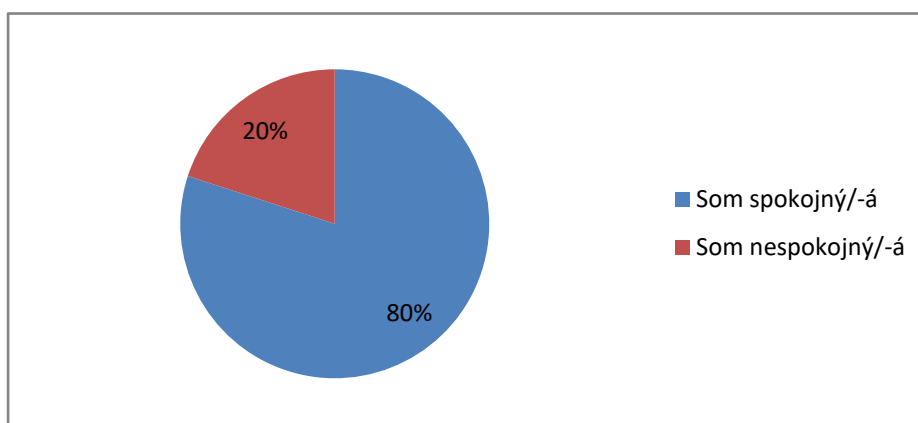
Graf 5.10: Spokojnosť so spôsobom vzdelávania – vyjadrenie manažérov



Graf 5.11: Spokojnosť s dĺžkou vzdelávania – vyjadrenie radových zamestnancov



Graf 5.12: Spokojnosť s dĺžkou vzdelávania – vyjadrenie manažérov



7. Dôvody nespokojnosti so spôsobom školení

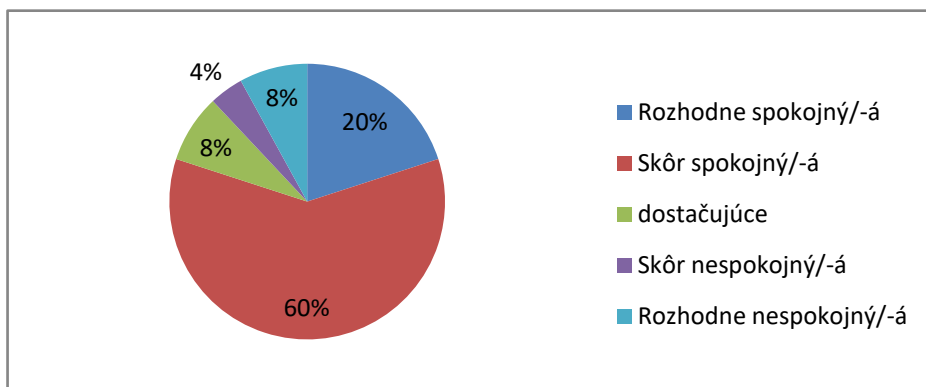
Ako už bolo uvedené, v otázke číslo 7. respondenti uvádzali dôvody nespokojnosti so spôsobom školenia. Drvivá väčšina neuviedla žiadne výhrady. Našli sa však aj takí

zamestnanci, ktorí sa sťažovali predovšetkým na dĺžku školení, hlavne úvodného školenia. Niektoré školenia by podľa zamestnancov mali byť rozdelené na viac dní.

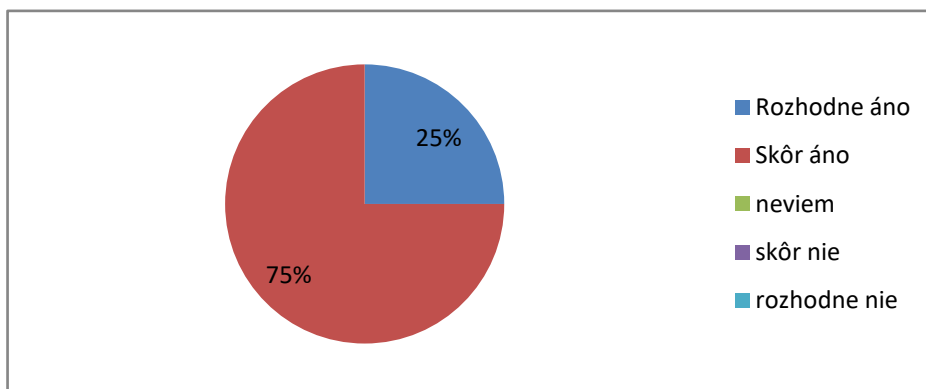
8. Spokojnosť so získanými informáciami a ich dopad na efektivitu zamestnancov

V otázke č. 8 dotazníkového šetrenia radových zamestnancov bola hodnotená spokojnosť s informáciami, ktoré zamestnanci získali počas kurzu. Ako vyplýva z Grafu 5.13, väčšina respondentov, až 80%, bola so získanými informáciami spokojná, zatiaľ čo nespokojných bolo 12% opýtaných zamestnancov. V dotazníkovom šetrení pre prvostupňových manažérov sa potom samotní manažéri vyjadrili k tomu, či majú získané informácie vplyv na efektivitu práce zamestnancov (Graf 5.14). Všetci nadriadení reagovali na otázku pozitívne.

Graf 5.13: Spokojnosť so získanými informáciami – vyjadrenie radových zamestnancov



Graf 5.14: Hodnotenie efektívnosti zamestnancov po absolvovaní školenia – vyjadrenie manažérov

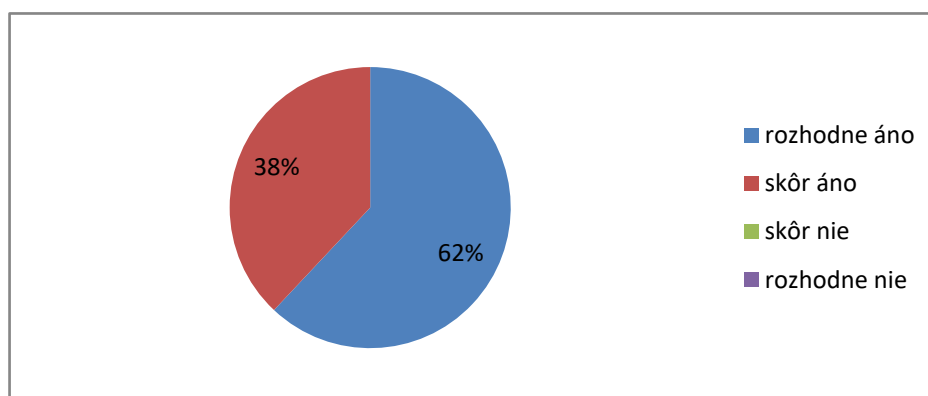


9. Aktivita zamestnancov počas školení, využitie získaných informácií a motivácia

Otázka číslo 9. bola rozdelená na tri časti:

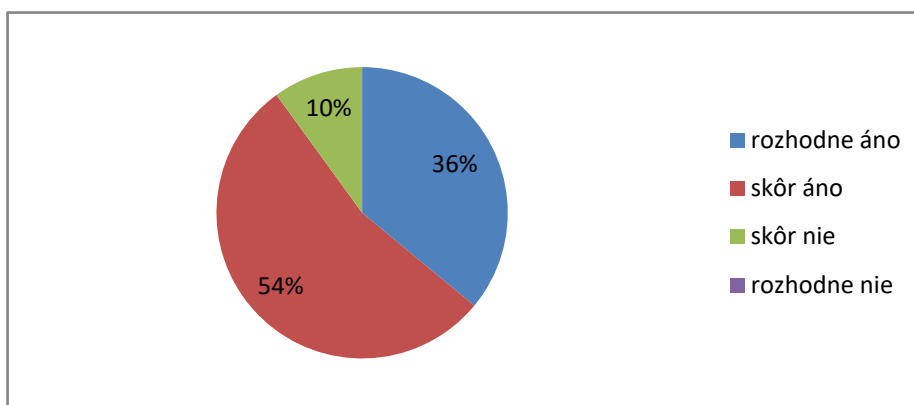
- a) Zamestnanci mali zhodnotiť, či im lektori počas kurzu umožňujú aktívne sa zapájať do výučby, prípadne si testovať novo získané informácie. Ako môžete vidieť na Grafe 5.15, všetci opýtaní zamestnanci uviedli možnosť áno, z čoho vyplýva, že školenia sú vedené tak, aby si zamestnanci mohli osobne vyskúšať a preveriť poznatky, ktoré prostredníctvom kurzu získali.

Graf 5.15: Možnosti aktívneho zapájania zamestnancov počas školení – vyjadrenie radových zamestnancov

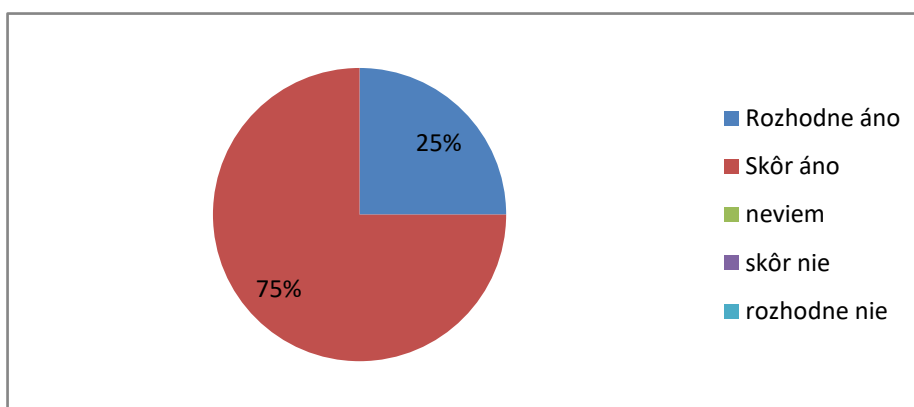


- b) V tejto časti sa respondenti vyjadrovali k tomu či informácie, ktoré získali počas školenia, využívajú dennodenne v praxi (Graf 5.16). Pre školiteľov môže byť potešujúce, že až 90% respondentov pokladá vzdelávanie za efektívne a to, čo počas školenia získajú, neskôr naozaj uplatňujú aj v praxi. Z dotazníkového šetrenia pre prvostupňových manažérov sa k využívaniu informácií z praxe manažéri vyjadrovali v otázke číslo 7. Z Grafu 5.17 vyplýva, že 100% nadriadených odpovedalo kladne, čo znamená, že školenia sú prospešné a poznatky sú využívané v praxi.

Graf 5.16: Využívanie poznatkov v praxi – vyjadrenie radových zamestnancov

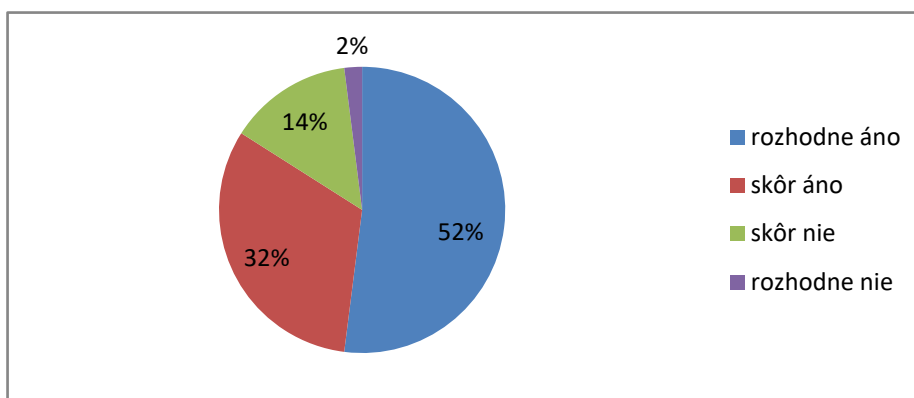


Graf 5.17: Využívanie poznatkov v praxi – vyjadrenie

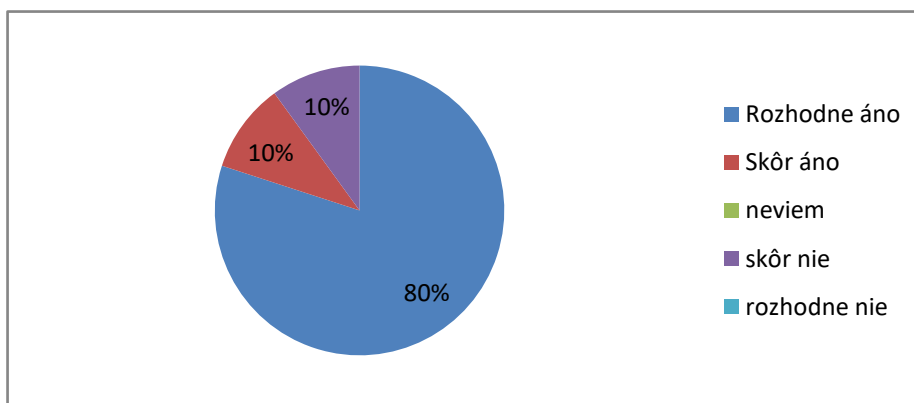


- c) Posledná časť otázky bola zameraná na motiváciu zamestnancov zo strany manažérov. Až 84% opýtaných pociťuje motiváciu a podporu vo vzdelávaní zo strany svojich nadriadených (Graf 5.18). K tejto problematike sa vyjadrili aj samotní manažéri v otázke číslo 9 (Graf 5.19). Len 10% nadriadených si nemyslí, že svojich podriadených motivuje k vzdelávaniu a ďalšiemu rozvoju. Naopak, 90% opýtaných manažérov sa vyjadrilo, že svojich podriadených motivuje a povzbudzuje vo vzdelávaní. Dôvodom, prečo tak veľa manažérov motivuje svojich zamestnancov sú práve každoročné hodnotiace pohovory manažérov so svojimi podriadenými, na ktorých priamo zamestnanci dávajú podnety svojim nadriadeným na potrebu účasti na ďalších školeniach, ktoré si zamestnanci vyberajú z katalógov školení, ktoré sú im k dispozícii.

Graf 5.18: Motivovanie zamestnancov – vyjadrenie radových zamestnancov



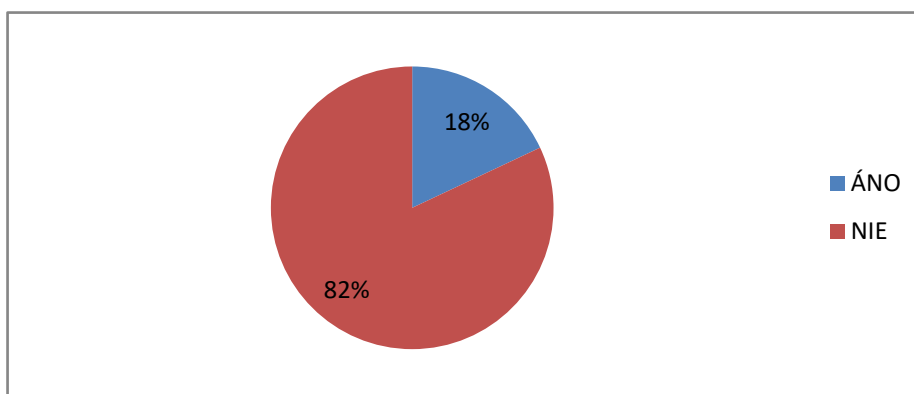
Graf 5.19: Motivovanie zamestnancov – vyjadrenie manažérov



10. Nepovinné školenia

Na otázku, či sa zamestnanci zúčastňujú okrem povinných aj iných školení sa opýtani vyjadrili v otázke číslo 10. Z Grafu 5.20 sa dá vyčítať, že len 18% uviedlo odpoveď „áno.” Zvyšných 82% nepocituje potrebu ďalej sa vzdelávať a využívať možnosti vzdelávacieho programu TMR. Z kurzov, ktoré nemajú zamestnanci povinné sa najviac zamestnancov zúčastňuje kurzov angličtiny, riešenia krízových situácií, kurz práce v Excely, či školení orientácie na zákazníkov.

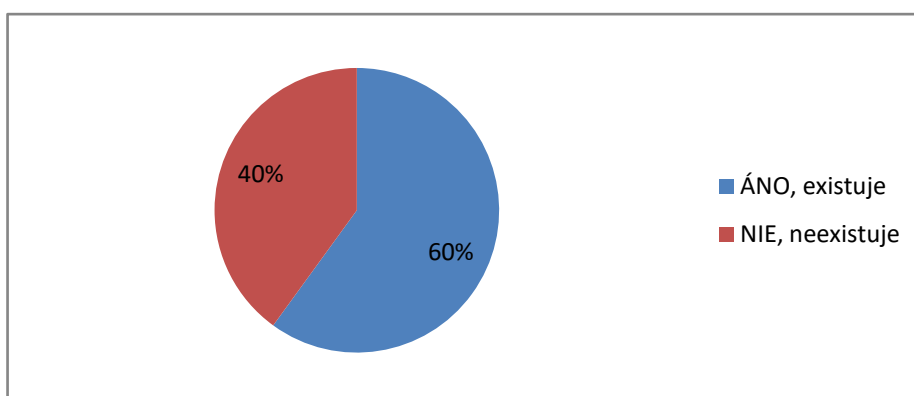
Graf 5.20: Účast' na nepovinných školeniach – vyjadrenie zamestnancov



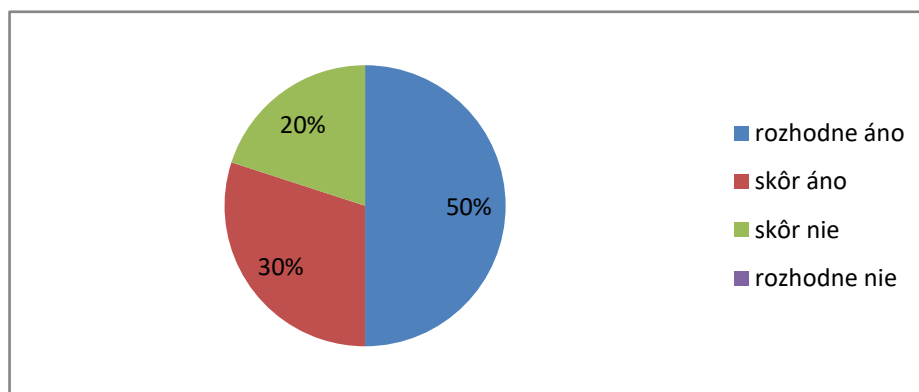
11. Manuály k výkonu práce na pracovných pozíciách

Otázky 11. a 12. sa týkali existencie manuálov k jednotlivým pracovným pozíciám a ich potrebe vzniku. Ako vidieť z Grafu 5.21, len 60% respondentov sa vyjadrilo, že na ich pracovnú pozíciu existuje podrobný manuál pre výkon práce. Zo zvyšných 40% opýtaných zamestnancov, ktorí nemajú na svoju pracovnú pozíciu vytvorený manuál, až 80% by privítalo jeho vytvorenie a existenciu. Pri ich pracovnom výkone by im to mohlo výrazne pomôcť a urýchliť proces adaptácie (Graf 5.22). K problematike chýbajúcich manuálov sa vyjadrili aj manažéri. Až 90% z nich by uvítalo existenciu manuálov pre svojich podriadených (Graf 5.23).

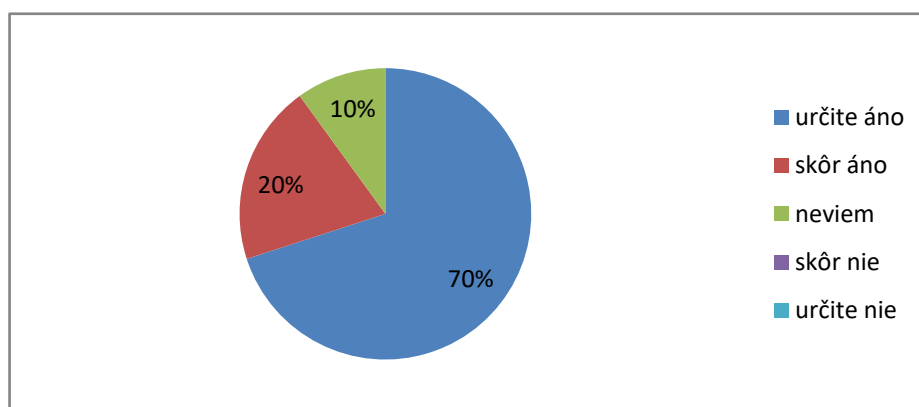
Graf 5.21: Existencia manuálu na pracovných pozíciách – vyjadrenie radových zamestnancov



Graf 5.22: Názor na vytvorenie manuálu na pracovné pozície – vyjadrenie radových zamestnancov



Graf 5.23: Názor na vytvorenie manuálu na pracovné pozície – vyjadrenie manažérov

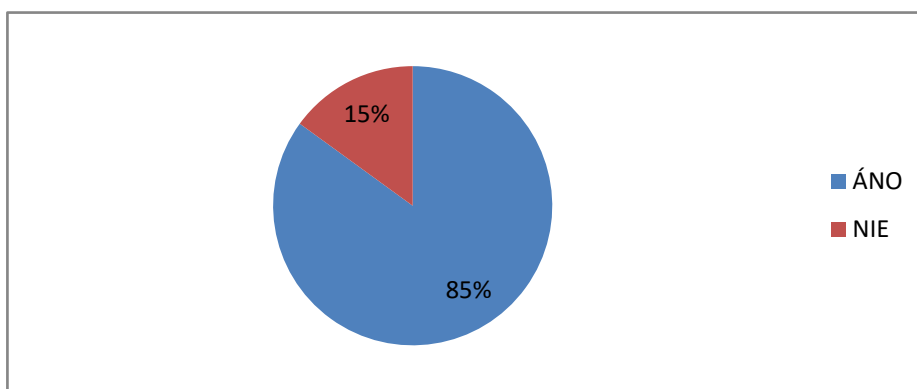


12. E – learning

Nasledujúce otázky boli určené výhradne pre prvostupňových manažérov, nakoľko radoví zamestnanci nemajú k dispozícii prihlasovacie údaje k firemným počítačom, nemôžu sa vzdelávať prostredníctvom E-learningu.

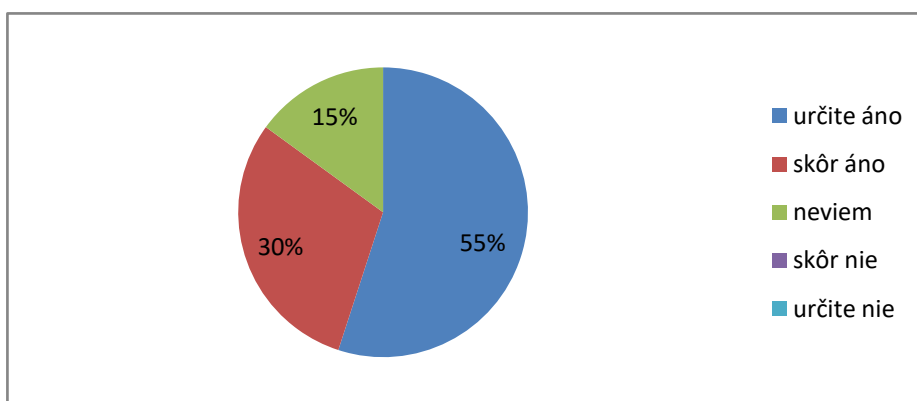
- a) Prvou otázkou bolo overované chápanie pojmu „E-learning” medzi manažérmi. Na Grafe 5.24 je vidieť, že až 85% opýtaných manažérov sa s týmto pojmom už stretlo.

Graf 5.24: Vedomosť o existencii E - learningu



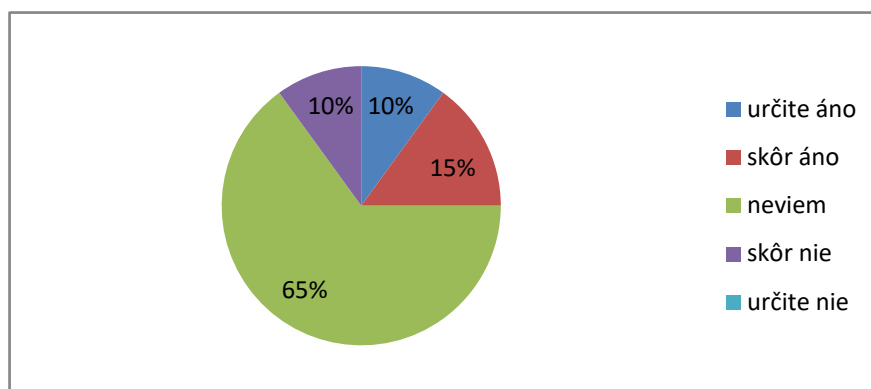
- b) V nasledujúcej otázke sa respondenti vyjadrovali k ochote vzdelávať sa prostredníctvom E-learningu, pokiaľ by bol tento spôsob vzdelávania v spoločnosti TMR v budúcnosti zavedený. Ako vyplýva z grafu 5.25, 85% by takýto spôsob vzdelávania uvítalo.

Graf 5.25: Ochota vzdelávať sa prostredníctvom E – learningu



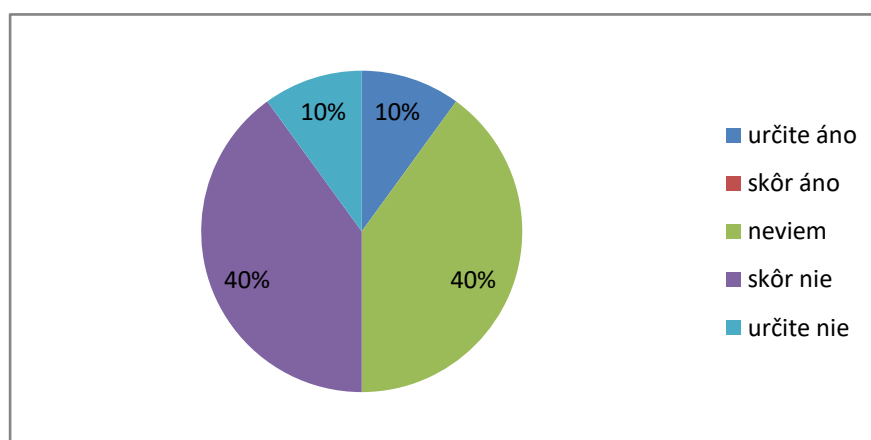
- c) Ďalšou časťou bol zisťovaný názor manažérov na úsporu nákladov a času pri zavedení E – learningu (Graf 5.26). Väčšina respondentov sa k tejto otázke nevedela vyjadriť, 25% respondentov sa vyjadrilo, že zavedenie takéhoto spôsobu vzdelávania by dokázalo ušetriť čas aj náklady spojené so vzdelávaním.

Graf 5.26: Názor na úsporu nákladov a času pri zavedení E – learningu



d) Posledná otázka bola zameraná na efektivitu vzdelávania formou E-learningu v porovnaní so súčasnými formami, ktoré sú spoločnosťou preferované. Zaujímavé je, že len 10% manažérov si myslí, že by išlo o pozitívnu zmenu vo vzdelávaní. Naopak, až 40% opýtaných si myslí, že zavedenie E – learningu by nebolo efektívnejšie než doteraz používané spôsoby školenia (Graf 5.27).

Graf 5.27: Názor na efektívnosť E – learningového vzdelávania



4.3 Zhrnutie dotazníkového šetrenia

Ako vyplýva z vyjadrení rádoých zamestnancov a manažérov, zamestnanci majú vo firme veľké možnosti vzdelávania. Vzdelávacie aktivity sa delia na povinné a nepovinné. Nepovinné vzdelávanie majú zamestnanci možnosť podstúpiť na základe komunikácie s ich nadriadenými, ktorí sa ich snažia v oblasti dodatočného vzdelávania motivovať. Veľký záujem je práve vo vzdelávaní cudzích jazykov, predovšetkým anglický jazyk, keďže väčšina

zamestnancov prichádza dennodenne do kontaktu so zahraničnými turistami, ktorí si prišli do Tatier oddýchnuť. Veľa zamestnancov sa zameriava aj na kurzy riešenia krízových situácií, či predajných schopností.

Čo sa týka spôsobu a dĺžky vzdelávacích kurzov, väčšina zamestnancov a manažérov sa vyjadrila pozitívne. Niektorí zamestnanci by však uvítali školenia kratšie, týkalo sa to predovšetkým úvodného školenia, prípadne rozdelenia školení na viac dní.

TMR je veľká spoločnosť, ktorá pracuje v sektore cestovného ruchu. Je majiteľom množstva lyžiarskych stredísk, aquaparkov, termálnych kúpalísk, hotelov, barov Aprés-ski či športových obchodov. Z toho vyplýva, že spoločnosť disponuje veľkým množstvom pracovných pozícií. Väčšina týchto pracovných pozícií však nedisponuje manuálmi, ktoré by obsahovali podmienky a požiadavky pracovného výkonu na pracovných pozíciách. Dotazníkové šetrenie ukazuje, že zamestnanci aj manažéri by ich existenciu ocenili.

Posledná časť dotazníkového šetrenia bola zameraná na E – learning. Množstvo manažérov by ocenilo a bolo by ochotných vzdelávať sa týmto spôsobom. Nemyslia si však, že by to bol efektívnejší spôsob vzdelávania, než školenia, ktoré sú už zavedené, ale spoločnosti by to mohlo ušetriť náklady na vzdelávanie.

5 Vyhodnotenie analýzy, návrhy a odporúčania

Spoločnosť Tatry Mountain Resorts má dlhodobú tradíciu. Na trhu existuje už veľa rokov, aj keď TMR ako také sa začalo rozvíjať a dostávať do dnešnej podoby, ktorá dokáže konkurovať aj alpským strediskám, až v roku 2009. Spoločnosť vďaka rastu začala prijímať aj väčšie množstvo zamestnancov. V súčasnosti sa tieto čísla pohybujú okolo dvoch tisíc, výhradne na území Slovenska. V zahraničí je to niekoľko ďalších pár stoviek zamestnancov. Práve z tohto dôvodu bolo potrebné vytvoriť stabilné a štrukturované personálne Oddelenie a taktiež vytvoriť oddelenie rozvoja a vzdelávania zamestnancov priamo v spoločnosti TMR. Toto novovzniknuté oddelenie sa snaží čo najviac zefektívniť vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti, čo však nie je pri takom množstve zamestnancov vôbec jednoduché. Preto sa informácie získané priamo od zamestnancov tohto oddelenia a dotazníkové šetrenie stali základom pre tvorbu návrhov a odporúčaní v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

V prvom rade, keďže spoločnosť je zameraná na cestovný ruch a hlavne na prevádzkovanie lyžiarskych stredísk, firma zamestnáva ľudí z veľkej časti sezónne. Z toho vyplýva, že spoločnosť disponuje obrovskou fluktuáciou. Pre zefektívnenie vzdelávania zamestnancov a vytvorenie vzdelávacích plánov by bolo potrebné znížiť mieru fluktuácie v spoločnosti, čo by mohlo byť možné zabezpečiť rotáciou zamestnancov na viacerých pracovných pozíciách a zamerania sa nie len na zimné prevádzkovanie stredísk a lanoviek, ale aj na prevádzky lanoviek v lete, vo všetkých strediskách, ktoré firme patria.

Z dotazníkového šetrenia bolo zistené, že na mnohých pracovných pozíciách nie sú k dispozícii manuály, ktoré by obsahovali podmienky a požiadavky pre výkon práce na konkrétnych pozíciách. Existencia takýchto manuálov by prispela k rýchlejšej adaptácii nových zamestnancov v spoločnosti a taktiež by sa zamestnanci vyhli zbytočným konfrontáciám s ich nadriadenými. Navyše, takéto manuály by dokázali manažérom ušetriť množstvo času, ktorý strávia vysvetľovaním zamestnancom ich náplň práce a požiadaviek firmy na výsledky ich práce.

V dotazníkovom šetrení sa manažéri vyjadrovali aj k zavedeniu E – learningu ako spôsobu vzdelávania v spoločnosti. Takýto spôsob poskytovania vzdelávania zamestnancov vo firme nefunguje z toho dôvodu, že vo firme, ako už bolo spomenuté, je veľká fluktuácia, a preto radoví zamestnanci nemajú k dispozícii prihlasovacie údaje k služobným e-mailovým adresám a nedisponujú služobnými notebookmi, čo zabraňuje vzniku vzdelávania prostredníctvom počítačov. Čiastočným riešením by mohlo byť napríklad zavedenie E-learningu pre stálych zamestnancov, ktorí sú v pracovnom pomere na dobu neurčitú a disponujú prihlasovacími údajmi, alebo vytvorenie všeobecných prihlasovacích údajov, ktoré by umožňovali prihlásiť sa do siete spoločnosti aj sezónnym zamestnancom, a tým sprostredkovať E-learningové vzdelávanie aj pre nich.

Ďalším problémom spoločnosti je, vďaka vysokej fluktuácii, že na manažérske pozície sa dostávajú zamestnanci, ktorí síce majú dlhoročné skúsenosti v danom pracovnom obore, ale nemajú skúsenosti s vedením ľudí. To ovplyvňuje aj vzdelávanie zamestnancov. Zamestnanci nie sú dostatočne motivovaní, ani informovaní o možnostiach vzdelávania vo firme. Oddelenie sa už snaží zameriavať aj na tento problém a spúšťa nové interné školenia. Zatiaľ ich však existuje len veľmi málo, preto by sa mali zamerať na povinné vzdelávanie zamestnancov, ktorí sa dostávajú z nízkych pozícií na manažérske pozície. Mali by sa zamerať na komunikáciu s podriadenými, time management, organizáciu a plánovanie, vedenie ľudí, aj motiváciu zamestnancov.

Spoločnosť vlastní veľké množstvo hotelov, ktoré sú súčasťou lyžiarskych stredísk a zábavných parkov. Z tohto dôvodu zamestnávajú zamestnancov z oblasti hotelierstva a gastronómie. V súčasnosti firma spolupracuje aj s hotelovými strednými školami a ponúka stáže pre stredoškolákov. V rámci odporúčaní by sa firma mohla ešte viac zameriavať na spoluprácu s hotelovou strednou školou, ktorá sa nachádza v regióne, v ktorom sídli aj samotná spoločnosť a takýmto spôsobom si vychovávať pracovníkov v oblasti hotelierstva už od nízkeho veku.

Na záver treba podotknúť, že napriek tomu, že oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov existuje v rámci organizácie len od roku 2016, v sektore rozvoja a vzdelávania títo zamestnanci urobili veľký pokrok. Vypracovali plány vzdelávania,

pripravili veľké množstvo interných školení, ktoré vedú priamo oni a komunikujú nie len so zamestnancami, ale aj s ich nadriadenými o ďalších možnostiach vzdelávania a ponúkajú manažérom spätné väzby zo všetkých školení. Pre spoločnosť TMR je to preto veľký posun vpred, pretože si vychováva vzdelaných zamestnancov.

6 Záver

Bakalárska práca bola zameraná na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, konkrétne bola aplikovaná na spoločnosť Tatry Mountain resorts, a.s., ktorá má významné postavenie v oblasti cestovného ruchu nie len na Slovensku, ale v celej strednej Európe. Spoločnosť má vo vlastníctve najznámejšie slovenské lyžiarske strediská ako napríklad Jasná Nízke Tatry a expanduje aj do zahraničia.

Cieľom práce bolo zhodnotenie a analýza programu rozvoja a vzdelávania v tejto spoločnosti, porovnávanie názorov na vzdelávanie z dvoch pohľadov, a to z pohľadu radových zamestnancov a prvostupňových manažérov, ktorí hodnotili predovšetkým výsledky vzdelávania a odraz vzdelávania v praxi. Následne boli navrhnuté odporúčania, ktoré môžu skvalitniť úroveň vzdelávania v organizácii, znížiť náklady súvisiace so vzdelávaním spojené a skrátiť dobu adaptácie novým zamestnancom, ktorí sa takto môžu efektívnejšie vzdelávať a pripravovať na výkon ich pracovnej činnosti.

Bakalárska práca pozostáva z dvoch základných častí, a to teoreticko – metodickéj a aplikačno – overovacej časti. Teoreticko – aplikačná časť je zameraná na teoretické poznatky, ktoré boli čerpané z odbornej literatúry a obsahovali základné pojmy z oblasti ľudských zdrojov, personálnej činnosti či riadenia a vzdelávania ľudských zdrojov. Súčasťou tejto časti je aj vzdelávací cyklus, ktorého chronológia bola základom aplikačno – overovaciu časť.

Druhá časť práce sa týka priamej aplikácie teórie na konkrétnu spoločnosť, spoločnosť Tatry Mountain Resorts. V tejto časti boli podrobne aplikované postupy, akými Oddelenie rozvoja a vzdelávanie zamestnancov identifikuje potreby vzdelávania zamestnancov, navrhuje školenia, ako interní lektori školia zamestnancov a ako sa celé vzdelávanie hodnotí, spolu so spätnou väzbou. V tejto časti je zahrnutá ukážka zo školenia, ktorá popisuje všetky metódy používané počas školenia. Aplikačná časť vychádza z interných zdrojov, ktoré boli poskytnuté pracovníkmi Oddelenia vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Tatry Mountain Resorts. Jedná sa o rôzne katalógy, príručky, brožúry a tiež o viacero osobných konzultácií v spoločnosti. Informácie o spoločnosti boli tiež čerpané aj z oficiálnej webovej stránky TMR.

Súčasťou aplikačno – overovacej časti bolo aj dotazníkové šetrenie, ktoré pozostávalo z dvoch typov dotazníkov. Jeden dotazník bol určený pre rádových zamestnancov a zisťoval spokojnosť so vzdelávaním, jeho dĺžkou, spektrom školení, z ktorého si môžu zamestnanci vyberať, či motivovaním k vzdelávaniu zo strany nadriadených. Druhý dotazník obsahoval otázky určené pre prístupných manažérov, ktorí sa vyjadrovali k vzdelávaniu v spoločnosti, k využitiu informácií zo školení priamo v praxi a vyjadrili svoj názor aj k problematike E – learningu.

Na záver boli na základe všetkých poskytnutých informácií a dotazníkového šetrenia vyvedené návrhy a odporúčenia, ktoré by mali pomôcť spoločnosti zefektívniť vzdelávanie zamestnancov a znížiť výdaje na vzdelávanie. Tieto návrhy boli prezentované Oddeleniu rozvoja a vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Tatry Mountain Resorts, a.s. a sú súčasťou tejto práce.

Zoznam použitej literatúry

a) odborné publikácie

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
3. BLAHOVÁ, Katarína. *Vybrané aspekty starostlivosti zamestnávateľa o zamestnancov*. Košice: Equilibria, 2015. ISBN 978-80-8143-159-3.
4. CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits*. 9. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2012. ISBN 978-0078029172.
5. CLARK, Ruth C. and Richard E. MAYER. *e – Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Customers and Designers of Multimedia Learning*. 4. vyd. New Jersey: WILEY, 2016. ISBN 978-1-119-15868-4.
6. HAŇDIÁK, Michal. *Manažment rozvoja ľudských zdrojov*. Žilina: Eurokódex, 2016. ISBN 978-80-8155-068-3.
7. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
8. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
11. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
12. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. prepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

13. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
14. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazovaných šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-8-3.
15. VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

b) internetové zdroje

1. Tatry mountain resorts. TMR: Profil spoločnosti [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z:
<http://tmr.sk/o-nas/profil-spolocnosti/>
2. Tatry mountain resorts. TMR: Stratégia [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z:
<http://tmr.sk/o-nas/strategia/>
3. Tatry mountain resorts. TMR: História [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z:
<http://tmr.sk/o-nas/historia/>

c) ostatné zdroje

Interné zdroje spoločnosti Tatry Mountain Resorts

Zoznam skratiek

apod. – a podobne

atď. – a tak ďalej

napr. – napríklad

tj. – to je

TMR – Tatry Mountain Resorts

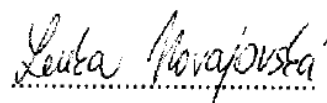
tzv. – takzvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě odemne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2018



Lenka Novajovská

Zoznam Príloh

Príloha 1: Vzor designu školenia

Príloha 2: Katalóg interných školení - ukážka

Príloha 3: Katalóg externých školení - ukážka

Príloha 4: Plán školení pre január 2018

Príloha 5: Adaptačný plán zamestnancov Tatry Motion

Príloha 6: Adaptačný plán zamestnancov, ktorí sú v priamom styku so zákazníkmi

Príloha 7: Úvodný dotazník

Príloha 8: Hodnotiaci dotazník

Príloha 9: Spätná väzba na účastníkov vzdelávacieho kurzu

Príloha 10: Dotazník pre rádových zamestnancov

Príloha 11: Dotazník pre prvostupňových manažérov

| Školenie: Komunikácia a asertivita | |
|---|---|
| Cieľová skupina: | Zamestnanci spoločnosti |
| Dĺžka: | 1 deň (6 hodín) |
| Spracované: | Tréningové oddelenie/ Miriama Radová, Katarína Kissová, Peter Kallo, Jana Bruncková |
| Predkurzová aktivita pre účastníkov: | žiadna |
| Predkurzová aktivita pre trénera: | žiadna |

| Cieľ: |
|---|
| 1. Skvalitniť komunikáciu s klientom |
| 2. Dať priestor pre výmenu a odovzdanie skúseností |
| 3. Ako aktívne počúvať |
| 4. Pochopiť význam otázok v komunikácii |
| 5. Zlepšenie asertívnych zručností |
| 6. Ako ľudí presvedčiť |
| 7. Ako hovoriť nie |
| 8. Poznanie asertívnych techník |
| Obsah školenia: |
| 1. Komunikácia – zákony, druhy |
| 2. Chyby pri vnímaní ostatných |
| 3. Aktívne počúvanie |
| 4. Význam otázok |
| 5. Komunikačný profil |
| 6. Konflikty |
| 7. Asertivita – konanie, techniky, reakcie na neoprávnenú kritiku |

OBSAH ŠKOLENIA

| TÉMA | AKTIVITA | METÓDA | ČAS |
|--|--|---|---------------|
| ZAČIATOK | <p>(pozn.: tréner pred kurzom osobne privíta každého účastníka)</p> <p>Pozdrav</p> <p>Oslovenie</p> <p>Predstavenie</p> <ul style="list-style-type: none"> Trénera Účastníkov | Diskusia | 9:00 – 9:15 |
| ÚVOD | <ul style="list-style-type: none"> Organizácia – pravidlá Cieľ školenia Obsah školenia Očakávania účastníkov | <p>Výklad</p> <p>Diskusia</p> | 9:15 - 9:35 |
| KOMUNIKÁCIA NEVERBÁLNA KOM. VOKÁLNA KOM. | <p>Komunikácia – ciele a druhy</p> <p><i>FLIP – účastníci priradujú k 3 druhom komunikácie % váhu</i></p> <p>Neverbálna komunikácia</p> <ul style="list-style-type: none"> Zložky neverbálnej komunikácie <p><i>Cvičenie 1 (Pantomíma) – účastníci ukazujú gestami jednotlivé vety</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Video (Priatelia) – neverbálna komunikácia Funkcie neverbálnej komunikácie, dosiahnutie súladu <p>Vokálna komunikácia</p> <p><i>Cvičenie 2 (Dôraz vo vete) – každý účastník dá dôraz na iné slovo vo vete</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Zložky vokálnej komunikácie Video (Profesionáli) – tempo reči | <p>Diskusia a výklad</p> <p>Skupinové aktivity</p> <p>Videá</p> | 9:35 – 10:45 |
| PAUZA | | | 10:45 – 11:00 |
| REKAPITULÁCIA | Neverbálna kom., Vokálna kom., % váha | Diskusia | 11:00 – 11:05 |

| | | | |
|---|--|----------|-----------------------|
| VERBÁLNA KOM. VNÍMANIE KOMUNIKAČNÝ PROFIL | Verbálna komunikácia | | |
| | <ul style="list-style-type: none">• Typy verbálnej komunikácie• 5 odkazov v každej vete | | |
| | Cvičenie 3 (<i>Reprodukcia príbehu</i>) – postupne budú účastníci reprodukovať vypočutý príbeh | | Skupinová aktivita |
| | <ul style="list-style-type: none">• 5 zákonov sociálnej komunikácie | | Diskusia a Výklad |
| | Chyby pri vnímaní ostatných | | Individuálna aktivita |
| | Handout (<i>Haló efekt</i>) | | |
| | <ul style="list-style-type: none">• Efekt snehovej gule | | |
| Komunikačný profil – test | | | 11:05 – 12:00 |
| OBED | | | 12:00 - 12:45 |
| REKAPITULÁCIA | Verbálna kom., Chyby pri vnímaní | Diskusia | 12:45 – 12:50 |
| KOMUNIKAČNÝ PROFIL KONFLIKTY ASERTIVITA ASERTÍVNE TECHNIKY | Komunikačný profil – vyhodnotenie | | |
| | <ul style="list-style-type: none">• 4 typy správania | | |
| | Konflikty | | |
| | <ul style="list-style-type: none">• Ako pristúpiť ku konfliktu• Video – p. Prudás (mydlo) vs. receptný | | Skupinová aktivita |
| | Asertivita | | Výklad |
| | <ul style="list-style-type: none">• Význam asertivity• Asertivita v konflikte• Video – p. Prudás (koleno) vs. receptná | | Videá |
| | Asertívne techniky | | |
| | <ul style="list-style-type: none">• 10 asertívnych technik | | |
| | Handout (<i>Asertívne techniky</i>) | | 12:50 – 13:45 |
| PAUZA | | | 13:45 – 14:00 |
| REKAPITULÁCIA | Typy správania, Konflikty, Asertivita + techniky | Diskusia | 14:00 – 14:05 |

| | | | |
|--|---|--|---------------|
| OTÁZKY KRITIKA PRESVIEDČANIE ODMIETNUTIE ZLATÉ PRAVIDLÁ | Druhy otázok <i>Cvičenie 4 (Chlapík vo výťahu) – najprv uzatvorené otázky, potom otvorené</i> Kritika <ul style="list-style-type: none"> • Reakcie na neoprávnenú/ útočnú kritiku • Ako sa domáhať zmeny bez kritky Ako ľudí presvedčiť Zlaté pravidlo asertivity Ako hovoriť nie Zlaté pravidlo komunikácie | Skupinová aktivita Výklad Diskusia | 14:05 -14:45 |
| ZÁVER | Stručná rekapitulácia jednotlivých bodov Plán osobného rozvoja Test Ukončenie školenia a rozlúčenie | Diskusia | 14:45 – 15:00 |
| Materiály pre účastníkov: | | Manuál, handouty, testy, ústrižky papiera s vetami, fixy | |
| Materiál pre trénerov: | | Flipchart, fixy, projektor | |

INTERNÉ ŠKOLENIA - Katalóg školení

| č. | Názov | Obsah | Cieľ | Pre koho je určené | Trvanie | Spôsob prihlasovania | Stav |
|----|--|---|---|---|---------|--|----------|
| 1 | ÚVODNÉ ŠKOLENIE + Zákaznícka Orientácia /Induction + Best Service/ | <ul style="list-style-type: none"> • TMR - kto sme, kde sme, história, vízia, poslanie • Segmenty TMR • Hodnoty TMR • Organizačná štruktúra • Strategický cieľ • Zamestnanecké zľavy • Ocenenia • Dôležité kontakty • Video NT • Video VT • Video AQP • Video ČR • Video PL • Video TMR | Cieľom školenia je oboznámenie sa so spoločnosťou a jej aktivitami a predstavenie firemnej kultúry TMR. Má za úlohu budovanie firemnej kultúry a sprostredkovanie informácií o spoločnosti, o jej vízii a stratégii, o hodnotách a oblastiach podnikania. | Je určené pre všetkých nových zamestnancov Spoločnosti. | 5 hodín | Vedúci zamestnanci sú informovaní (prostredníctvom emailov, osobných stretnutí) o termínoch Úvodných školení v mesiaci s prosbou o prihlásenie svojich nových zamestnancov na najvhodnejší termín. | prebieha |
| 2 | KOMUNIKÁCIA A ASERTIVITA /Communication and assertiveness/ | <ul style="list-style-type: none"> • Komunikácia – zákony, druhy • Chyby pri vnímaní ostatných • Aktívne počúvanie • Význam otázok • Komunikačný profil • Konflikty • Asertivita – konanie, techniky, reakcie na neoprávnenú kritiku | <ul style="list-style-type: none"> • Skvalitniť komunikáciu s klientom • Dať priestor pre výmenu a odovzdanie skúseností • Ako aktívne počúvať • Pochopiť význam otázok v komunikácii • Zlepšenie asertívnych zručností • Ako hovoriť NIE | Je určené pre každého zamestnanca spoločnosti, ktorý je v každodennom kontakte s našimi klientmi. | 6 hodín | Vedúci zamestnanci sú informovaní (prostredníctvom emailov, osobných stretnutí) o možnosti prihlásenia svojich podriadených na termíny prostredníctvom Intranetu. | prebieha |



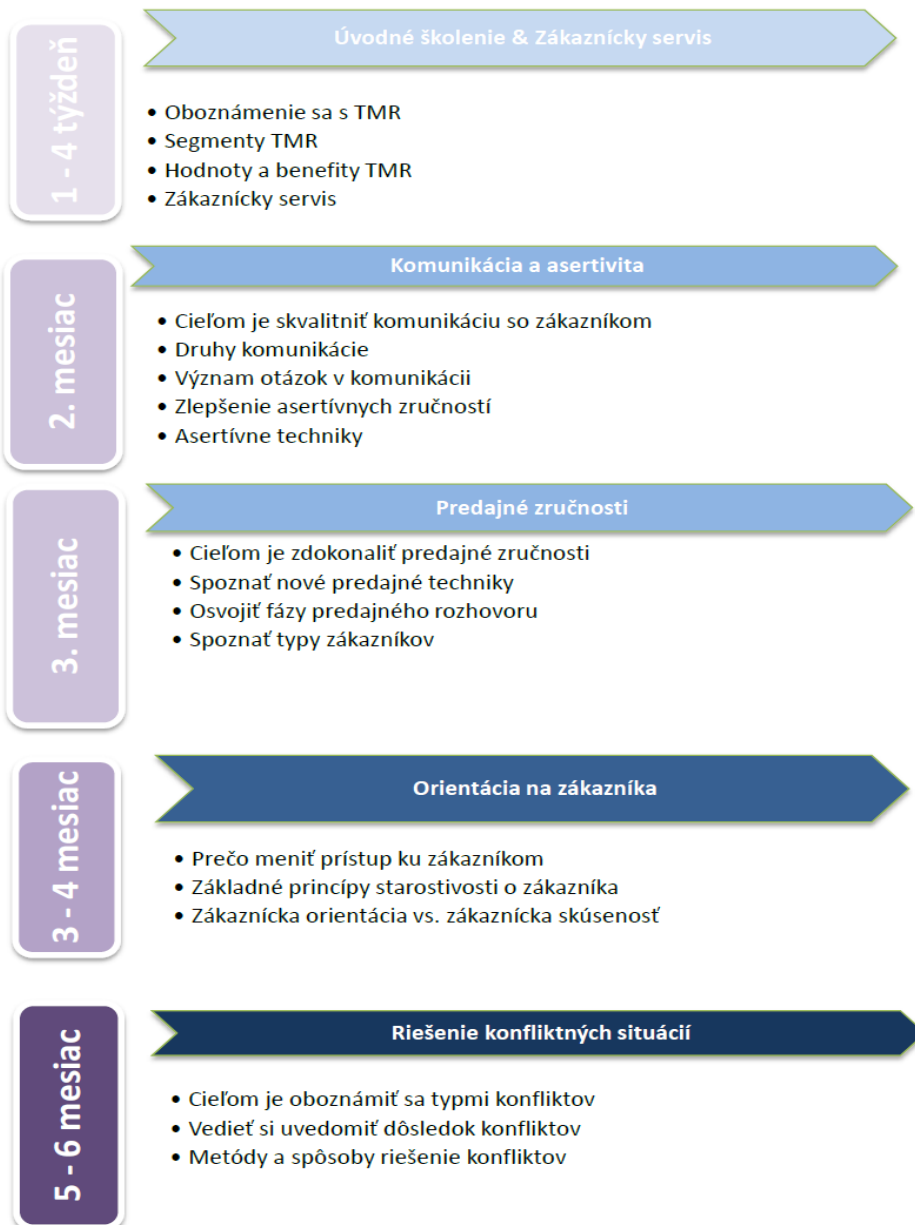
KATALÓG EXTERNÝCH ŠKOLENÍ - 2017

| | Školenia/kurzy uvedené v hodnotiacich hárkoch | Cena/os. | Počet osôb | Cena SPOLU |
|----------|---|--------------|------------|------------|
| A | Accesss databázy | 99,99 | 1 | 100 € |
| | Adobe photoshop | 285,5 | 1 | 286 € |
| | Analýza big data | 875 € | 1 | 875 € |
| | Anglický jazyk | 94 € | 169 | 15 886 € |
| | Archivácia | 45,00 € | 1 | 45 € |
| B | B2B prostredie | 149 € | 2 | 298 € |
| | Baristický kurz | 100 € | 28 | 2 800 € |
| | Barmanský kurz | 130 € | 25 | 3 250 € |
| | Bezpečnostné poplachové zariadenia | individuálne | 10 | 0 € |
| | BLUEGASTRO | 54 € | 11 | 594 € |
| | Breussova masáž | 139 € | 3 | 417 € |
| | Business Inteligence | 274,99 € | 1 | 275 € |
| C | Carving | 100 € | 1 | 100 € |
| | Cash flow | 168,00 € | 1 | 168 € |
| | CENKROS | 49,00 € | 1 | 49 € |
| | Cigary | 70 € | 1 | 70 € |
| | Copywritting | 150,00 € | 8 | 1 200 € |
| | Cukrársky kurz | 490 € | 5 | 2 450 € |
| | Cukrársky kurz | 490 € | 2 | 980 € |
| D | Daňové školenie | 45 € | 5 | 225 € |
| | Databázy | 222,00 € | 2 | 444 € |
| | Digital signage | 663 € | 1 | 663 € |
| | Dizajnérske školenie | 118 € | 1 | 118 € |
| | Doškolenie VZS SČK bronz | 250 € | 1 | 250 € |
| | Doškoľovací kurz snowline lektori a inštruktori | 473 € | 2 | 946 € |
| E | E-commerce | 178,80 € | 3 | 536 € |
| | Ekonomické minimim pri účtovaní | 129 € | 2 | 258 € |
| | Ekonomika pre neekonómov | 299 € | 4 | 1 196 € |
| | Elektrická spôsobilosť - odborná spôsobilosť - 508/2009 par. 23, 24 | 180 € | 13 | 2 340 € |
| | Elektroinštalačné práce | 150 € | 1 | 150 € |
| | ESET era | 222,00 € | 1 | 222 € |
| | Etika a etiketa | 149 € | 1 | 149 € |
| | Excel | 16 € | 56 | 896 € |
| F | Fakturácia | 80,00 € | 2 | 160 € |

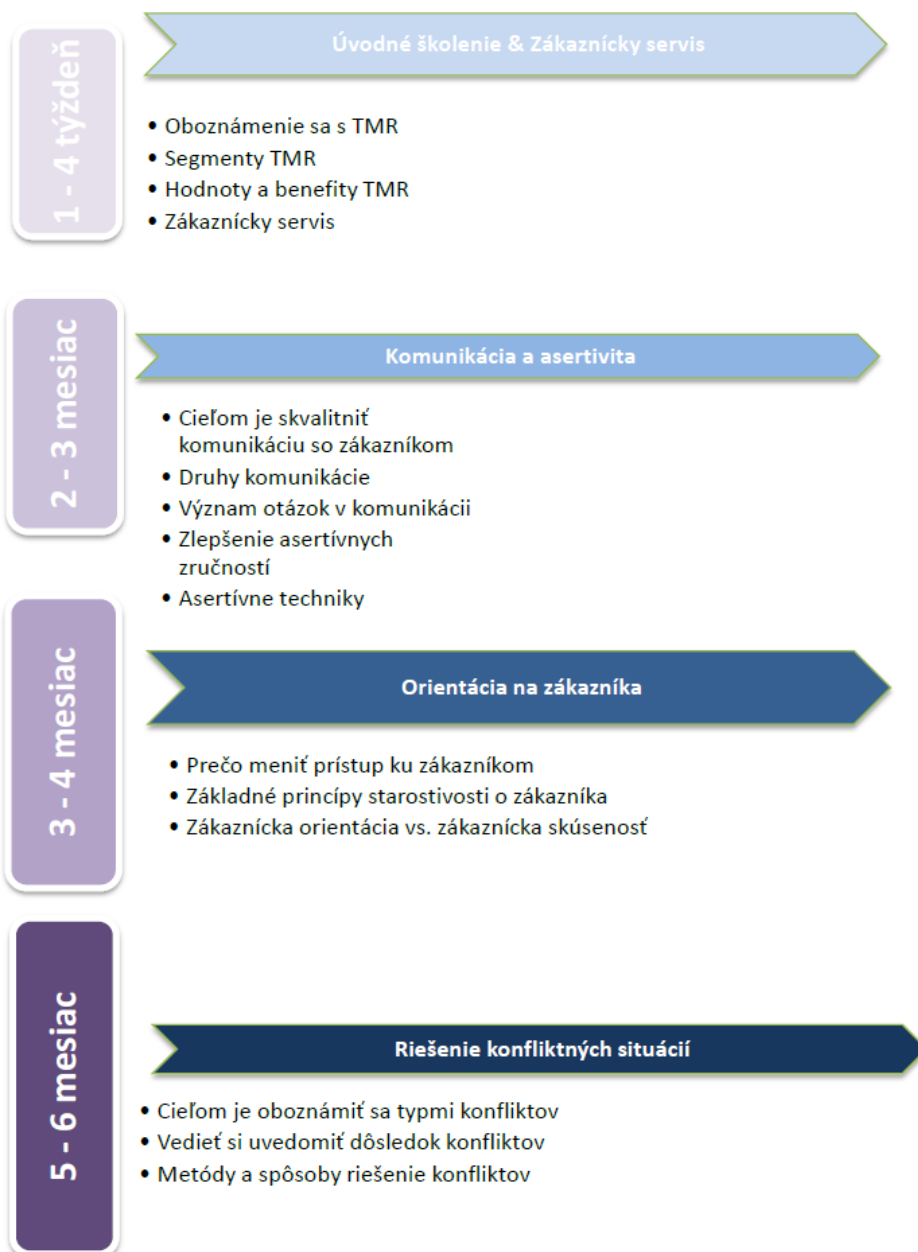
| SVK | | D. | školenia POVINNÉ | Miesto | školenia POVINNÉ | Miesto | Školiteľ | školenie ROZVOJOVÉ | Miesto | SENIOR MANAGEMENT |
|--------------|----|----|------------------|--------|------------------|--------|----------|--------------------|--------|-------------------|
| JANUÁRY 2018 | Mo | 1 | | | | | | | | |
| | Tu | 2 | | | | | | | | |
| | We | 3 | - | - | - | - | - | | | |
| | Th | 4 | US+BS | GHSS | | | | | | |
| | Fr | 5 | | | CEX | GHJ | JB | PD | GHJ | |
| | Sa | 6 | | | | | | | | |
| | Su | 7 | | | | | | | | |
| | Mo | 8 | | | CEX | GHP | LK | RKS | HVT | |
| | Tu | 9 | US+BS | H3S | | | | | | |
| | We | 10 | | | | | | PD | GHSS | |
| | Th | 11 | | | KA | HVT | SP | - | - | |
| | Fr | 12 | | | | | | | | |
| | Sa | 13 | | | | | | - | - | |
| | Su | 14 | | | | | | | | |
| | Mo | 15 | | | | | | TTT | HVT | Novoročná porada |
| | Tu | 16 | | | CEX | 3S | LK | - | - | |
| | We | 17 | US+BS | HVT | | | | RKS | H3S | |
| | Th | 18 | | | KA | GHSS | JB | | | TTT TM |
| | Fr | 19 | | | | | | | | |
| | Sa | 20 | | | | | | - | - | - |
| | Su | 21 | | | | | | | | |
| | Mo | 22 | US+BS | GHP | | | | RKS | GHP | |
| | Tu | 23 | | | KA | HB | LK | CEX | FIS | |
| | We | 24 | | | | | | PD | HB | |
| | Th | 25 | US+BS | HB | | | | - | - | |
| | Fr | 26 | | | | | | TTT | ?GHP? | |
| | Sa | 27 | | | | | | | | - |
| | Su | 28 | | | | | | | | |
| | Mo | 29 | | | KA | H3S | JB | - | - | |
| | Tu | 30 | US+BS | GHJ | | | | | - | |
| | We | 31 | | | CEX | HB | SP | - | - | |



ADAPTAČNÝ PLÁN zamestnancov Tatry Motion



ADAPTAČNÝ PLÁN zamestnancov, ktorí sú v priamom styku so zákazníkmi



Adaptačný plán sa týka všetkých oddelení Hospitality, Gastro, Lanovky, AQP, Rezervačného oddelenia, Infocentier a pokladní.



Hodnotenie – Úvodné školenie

Meno a priezvisko:

Pozícia :

Pracovisko :

Dátum nástupu :

Podajte sa, prosím, s nami o svoje dojmy z Úvodného školenia

1. Aké kľúčové informácie ste sa dozvedeli?

2. Ktoré z týchto informácií považujete osobne za najdôležitejšie?

3. Ktoré časti sa Vám páčili najviac?

4. Ktoré časti pre vás boli najmenej zrozumiteľné?

5. Čo by podľa Vás prispelo k zlepšeniu Úvodného zaškolenia?

Ďakujeme za Vašu spätnú väzbu!

Oddelenie Vzdelávania a rozvoja
2018

HODNOTENIE ŠKOLENIA

DOTAZNÍK



Meno a priezvisko: _____

Názov prevádzky: _____

Názov školenia: _____

Komunikácia a asertivita

Školiteľ(ka): _____

Dátum: _____

| Popis | Môj osobný názor | | | |
|---|------------------|----------|----------|----------|
| V čom bolo podľa Vás dnešné školenie užitočné? | | | | |
| Pomôže Vám náplň školenia pri Vašej práci? | | | | |
| Akú ďalšiu tému alebo školenie by ste uvítali pre svoj ďalší rozvoj? | | | | |
| Ktorá časť školenia bola pre Vás skutočne užitočná? | | | | |
| Čo by ste odporučili do budúcnosti? | | | | |
| Boli materiály prehľadné a zrozumiteľné? | | | | |
| Ktoré metódy, techniky sa Vám najviac páčili pri výklade? | | | | |
| Čo by ste na školiteľovi vyzdvihli alebo mu/jej naopak odporučili? | | | | |
| Vaše ďalšie nápady, námety k zlepšeniu... | | | | |
| Celkový dojem, ktorý na Vás urobil/a školiteľ/ka, 1 = najlepší, 4 = najhorší (ZAKRÚŽKUJTE) | 1 | 2 | 3 | 4 |

Podajte sa s nami o myšlienku, ktorá Vás na školení zaujala:

Tento dotazník prosím odovzdajte školiteľovi! Ďakujeme.

TATRY MOUNTAIN RESORTS a.s.
2018

Dobrý deň,

posielam spätnú väzbu na zúčastnených zamestnancov **školenia Orientácia na zákazníka (Customer Experience - CEX)**, ktoré sa uskutočnilo dňa **5. februára 2018 v Hoteli Bešeňová**. Pozvaných bolo 9 zamestnancov, školenia sa zúčastnilo 7 účastníkov.

Zoznam účastníkov:

| | Priezvisko Meno | Pozícia | Miesto výkonu práce | Nadriadený |
|---|-----------------|---------------------|---------------------|------------|
| 1 | | recepčná | HVT | |
| 2 | | vedúca prevádzky TM | AQP BE | |
| 3 | | recepčná | HVT | |
| 4 | | čašník | HB | |
| 5 | | kuchár | HB | |
| 6 | | kuchár | HB | |
| 7 | | kuchár | HB | |

Spätná väzba na účastníkov:

Obsahom školenia bolo: definovať kategórie zákazníkov, dôsledky a vplyvy firemnej kultúry na zákaznícku orientáciu, rozdiel medzi zákazníckou orientáciou a zákazníckou skúsenosťou, oboznámiť sa so základnými princípmi starostlivosti o zákazníka, charakterizovať jednotlivé kroky na ceste zákazníka, navrhnúť, čo môžu urobiť navyše zamestnanci TMR pre zákazníka a pod.

Účastníci pracovali iniciatívne individuálne aj v skupinách, boli aktívni pri definovaní dôsledkov vplyvu na predaj ak je orientácia na zákazníka súčasťou firemnej kultúry a ak to tak nie je. Absolvovali jednotlivé kroky cesty zákazníka, vznikol dostatočný priestor pre výmenu názorov a skúseností z kontaktov so zákazníkmi a riešení ich požiadaviek, všetko, ale v rozmedzí témy.

Oceňujem aktivitu (**meno**) za iniciatívu počas celého školenia a príklady z praxe, ktoré obohatili priebeh školenia.

Odporúčanie:

Po školení odporúčam nadriadeným účastníkov, aby s nimi prekonzultovali jednotlivé individuálne ciele v Pláne osobného rozvoja, prípadne inú participáciu nadriadených podľa požiadaviek zamestnancov.

Zároveň odporúčam prihlásiť zamestnancov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkom na školenie **Komunikácie a asertivity** alebo **Predajné zručnosti**, v prípade, že takéto školenie ešte neabsolvovali, alebo na iné školenia v rámci nášho katalógu, ktorý nájdete na intranete [na tomto mieste](#). **Voľné termíny** a prihlasovacie tabuľky nájdete [TU](#)

Účastníci školenia: (**mená**) majú záujem o absolvovanie školenia **Riešenie konfliktných situácií**, (**mená**) majú záujem o absolvovanie školenia **Komunikácia a asertivita** a (**mená**) o absolvovanie školenia **Predajné zručnosti**, ich záujem evidujeme a budeme kontaktovať ich nadriadených.

Ďakujem a teším sa na ďalšiu spoluprácu.

Dotazník pre radových zamestnancov

Dobrý deň,

prosím Vás o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktoré Vám zaberie len niekoľko minút. Som študentkou Ekonomickej fakulty Vysokej školy Báňské – Technickej univerzity v Ostrave a tento dotazník slúži ako podklad k mojej bakalárskej práci. V mojej bakalárskej práci sa zaoberám zhodnocovaním systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov vo vybranej spoločnosti a porovnávam vnímanie procesu vzdelávania na dvoch vybraných pracovných úrovniach. Dotazník je anonymný a informácie, ktoré získam nebudú nijako zneužívané.

1. Zúčastnili ste sa niekedy akéhokoľvek vzdelávacieho programu, ktorý bol zabezpečený spoločnosťou TMR? (V prípade, že ste sa žiadnych vzdelávacích aktivít nezúčastnili, prejdite na otázku č. 10)

A) ÁNO

B) NIE

2. Ako často sa zúčastňujete vzdelávacích aktivít?

A) 1 – 2krát ročne

B) 3 – 4krát ročne

C) Viac ako 4krát ročne

D) Iné

.....

3. Aké kurzy máte v rámci Vašej pracovnej pozície povinné? Konkrétne vymenujte.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Ako by ste ohodnotili počet povinných vzdelávacích aktivít, ktorých sa zúčastňujete?
- A) Veľmi vysoký
 - B) Skôr vysoký
 - C) Dostačujúci
 - D) Skôr nedostačujúci
 - E) Veľmi nedostačujúci
5. Akou formou Vám bolo vzdelávanie poskytnuté?
- A) Forma vzdelávania na pracovisku
 - B) Forma vzdelávania mimo pracoviska
 - C) Iné, uveďte

.....

6. Zaškrtnite vyhovujúcu odpoveď:

| | Vo všetkých prípadoch Som bol/-a spokojný/-á | V niektorých prípadoch som bol/-a spokojná a v niektorých nie | Vo všetkých prípadoch som bol/-a nespokojný/-á |
|---|--|---|--|
| Čo si myslíte o spôsobe akým ste boli vzdelávaní? | | | |
| Čo si myslíte o dĺžke vzdelávacích kurzov, ktorých sa zúčastňujete? | | | |

7. V prípade nespokojnosti so spôsobom, akým Vám bolo vzdelávanie poskytnuté pri niektorom z kurzov (otázka č.6), napíšte konkrétne, o aký vzdelávací kurz išlo a čo by ste zmenili.

.....

.....

.....

8. Ohodnot'ite, ako ste boli spokojný s informáciami, ktoré ste získali počas kurzu.

Veľmi spokojný 1, 2, 3, 4, 5 Veľmi nespokojný

9. Zaškrtnite najvhodnejšiu odpoveď:

| | Rozhodne áno | Skôr áno | Skôr nie | Rozhodne nie |
|--|-----------------|-------------|-------------|-----------------|
| V rámci vzdelávacieho kurzu mám možnosť aktívne sa zapojiť do výučby alebo si tu otestovať novo naučené poznatky | | | | |
| V práci dennodenne využívam poznatky, ktoré som nadobudol/ -a počas vzdelávacieho kurzu | | | | |
| Moji nadriadení ma motivujú k ďalšiemu vzdelávaniu (či už povinnému alebo nepovinnému) | | | | |

10. Zúčastňujete sa aj iných školení okrem tých, ktoré sú povinné?

A) ÁNO, uveďte akých

.....

B) NIE

11. Existuje k Vašej pracovnej pozícii manuál, ktorý bol vypracovaný spoločnosťou TMR a podľa ktorého sa pri výkone Vašej práce riadite?

A) ÁNO, existuje

B) NIE, neexistuje

12. Pokiaľ k náplni Vašej práce neexistuje žiadny manuál, ocenili by ste vytvorenie všeobecného manuálu, v ktorom by boli zhrnuté požiadavky od zamestnávateľa na výkon a prevedenie Vašej práce?

| Rozhodne áno | Skôr áno | Skôr nie | Rozhodne nie |
|-----------------|-------------|-------------|-----------------|
| | | | |

Ďakujem za Vašu ochotu a čas, ktorý ste strávili vyplňaním tohto dotazníku a prajem pekný zvyšok dňa.

Lenka Novajovská

Dotazník pre prvostupňových manažérov

Dobrý deň,

prosím Vás o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktoré Vám zaberie len niekoľko minút. Som študentkou Ekonomickej fakulty Vysokej školy Báňské – Technickej univerzity v Ostrave a tento dotazník slúži ako podklad k mojej bakalárskej práci. V mojej bakalárskej práci sa zaoberám zhodnocovaní systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov vo vybranej spoločnosti a porovnávam vnímanie procesu vzdelávania na dvoch vybraných pracovných úrovniach. Dotazník je anonymný a informácie, ktoré získam nebudú nijako zneužit.

1. Zúčastnil sa už niektorý z Vašich podriadených vzdelávacieho kurzu, ktorý bol organizovaný spoločnosťou TMR?

A) ÁNO

B) NIE

2. Máte aj vy samy skúsenosti so vzdelávacími kurzami vedenými spoločnosťou TMR?

A) ÁNO

B) NIE

3. Ako často sa Vaši podriadení vzdelávacích zúčastňujú aktivít?

A) 1 – 2krát ročne

B) 3 – 4krát ročne

C) Viac ako 4krát ročne

D) Iné.....

4. Aké kurzy majú Vaši zamestnanci povinné? Konkrétne vymenujte.

.....

.....

.....

.....

.....

5. Ako by ste ohodnotili počet povinných vzdelávacích aktivít, ktorých sa Vaši podriadení zúčastňujú?

- A) Veľmi vysoký
- B) Skôr vysoký
- C) Dostačujúci
- D) Skôr nedostačujúci
- E) Veľmi nedostačujúci

6. Zaškrtnite vyhovujúcu odpoveď:

| | Som spokojný/-á | Som nespokojný/-á |
|--|-----------------|-------------------|
| Čo si myslíte o spôsobe vzdelávania Vašich podriadených? | | |
| Čo si myslíte o dĺžke vzdelávacích kurzov, ktorých sa Vaši zamestnanci zúčastňujú? | | |

7. Myslíte si, že Vaši zamestnanci uplatňujú v praxi informácie, ktoré získali počas vzdelávacieho kurzu?

Rozhodne áno 1, 2, 3, 4,5 Rozhodne nie

8. Myslíte si, že po absolvovaní vzdelávacieho kurzu pracujú Vaši zamestnanci efektívnejšie?

Rozhodne áno 1, 2, 3, 4,5 Rozhodne nie

9. Motivujete Vašich zamestnancov k ďalšiemu (či už povinnému alebo nepovinnému) vzdelávaniu?

Rozhodne áno 1, 2, 3, 4,5 Rozhodne nie

Viete, čo je to E-learning?

A) ÁNO

B) NIE

10. Zaškrtnite vyhovujúcu odpoveď

| | Určite áno | Skôr áno | Neviem | Skôr nie | Určite nie |
|--|---------------|-------------|--------|-------------|---------------|
| Boli by ste ochotný/-á vzdelávať sa sami, prostredníctvom E- learningu, pokiaľ by bol v spoločnosti TMR takýto spôsob vzdelávania zavedený? | | | | | |
| Myslíte si, že by takéto vzdelávanie ušetrilo spoločnosti TMR čas aj náklady vynaložené na vzdelávanie zamestnancov? | | | | | |
| Myslíte si, že by bolo takéto vzdelávanie bolo efektívnejšie ako formy vzdelávania, ktorými sa zamestnanci vzdelávajú teraz? | | | | | |
| Uvítali by ste existenciu manuálov na každú pracovnú pozíciu, ktoré by stanovovali podmienky a očakávania výkonu práce Vašich zamestnancov zo strany zamestnávateľa? | | | | | |

Ďakujem za Vašu ochotu a čas, ktorý ste strávili vyplňaním tohto dotazníku a prajem pekný zvyšok dňa.

Lenka Novajovská